



**Facultad de Derecho**

**Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales**

**GENERACIÓN, GÉNERO Y TECNOLOGÍA EN  
LAS ORGANIZACIONES  
EMPRESARIALES ESPAÑOLAS  
(1998-2018)**

**Andrés Gómez Funes**

Madrid, 2020

*Directores de Tesis*

Dr. Joaquim M. Molins López-Rodó

Universidad Autónoma de Barcelona

Dra. Carmen Navarro Gómez

Universidad Autónoma de Madrid

Para Cris,  
porque todo te lo debo a ti.  
Siempre juntos.

## **RESUMEN**

El papel de las organizaciones empresariales en España se ha visto cuestionado a lo largo de los últimos años. Su vinculación con diferentes casos de utilización inadecuada de fondos públicos, y la implicación de varios de sus dirigentes en causas judiciales ha sido utilizada por los medios de comunicación para poner en entredicho el papel de este tipo de instituciones.

Esta investigación plantea una visión diferente de estas organizaciones y de la situación en la que se encuentran, a través de la aportación de una nueva perspectiva desde la que proponemos estudiar el movimiento asociativo empresarial. Una propuesta que parte de los principios básicos de la teoría asociativa para, a través de una metodología mixta, identificar si en las organizaciones empresariales se ha producido o no un relevo generacional y, vinculado a éste, analizar el papel de la mujer en el movimiento asociativo y, en qué medida las organizaciones empresariales han sabido aprovechar las ventajas que ha ofrecido la Revolución Digital.

¿Y todo ello para qué? Para vincular la presencia o ausencia de estos tres elementos como factores explicativos de la pérdida de relevancia de estas instituciones en la economía de nuestro país. Muchos autores han identificado factores exógenos que habrían podido reducir la capacidad de influencia de las organizaciones empresariales (Crouch, 2003; Traxler, 2010b), como el proceso de liberalización económica y el desarrollo del proceso de globalización. Con esta investigación pretendemos vincular ese proceso de pérdida de un papel protagonista, a través de causas endógenas al propio movimiento asociativo.

Para ello hemos desarrollado un proceso de investigación en múltiples fases que nos ha permitido obtener una primera imagen de la situación de las organizaciones empresariales en cuanto al relevo generacional y a la presencia de la mujer en posiciones de liderazgo dentro de ellas, que posteriormente pudimos confirmar en una segunda investigación exhaustiva, que nos permitió identificar a cerca de 800 líderes empresariales que habrían participado directamente en el desarrollo de éstas organizaciones. Analizando un marco temporal más ampliado (20 años) para que nos permitiera obtener una visión clara de cómo habrían evolucionado los equipos dirigentes del movimiento empresarial.

Además, para analizar en qué medida las organizaciones estarían aprovechando las ventajas que les ofrece la Tecnología hemos desarrollado un indicador propio, que nos permite vincular no sólo la presencia de estas instituciones en internet, sino la calidad de la misma, ligada a su impacto en las redes sociales y sus seguidores en función del tejido empresarial al que representan.

Analizamos los resultados de la investigación cuantitativa mencionada, a través de un focus group para obtener un análisis cualitativo no sólo del proceso sino de la situación futura, que nos permitió establecer una serie de conclusiones que les invitamos a conocer a lo largo de las próximas páginas.

## AGRADECIMIENTOS

En muchas ocasiones me imaginaba este momento, y finalmente hoy me enfrento a la labor de terminar la tarea que ha focalizado mi vida personal y profesional durante los cuatro últimos años, y quiero dar la gracias a todos los que me han acompañado.

Tengo la suerte de contar con cuatro ángeles que me cuidan, dos en el Cielo, que espero estén orgullosos de su hijo, y dos conmigo, Cris y Jacobo que me han apoyado y han tenido la generosidad de aceptar que esta Tesis les robara mi tiempo y dedicación, nunca sabréis lo mucho que significáis para mí.

Esta Tesis, no podría existir sin el esfuerzo, confianza y dedicación que me han dado mis Directores de Tesis. Carmen Navarro y Quim Molins, quienes confiaron en mí, en mi experiencia en la materia y han sabido guiarme y sacar lo mejor de mí, siempre con una sonrisa y una buena palabra, pero estableciendo unos requerimientos de exigencia científica y calidad académica que nunca podré agradecer lo suficiente.

También agradecer su apoyo e interés a los profesores del Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Ignacio Criado y Luis Bouza, que con sus aportaciones en el marco de los diferentes SIF donde presenté diferentes partes de esta Tesis, ayudaron a mejorar la orientación y el resultado final de la misma.

Pero esta Tesis tampoco podría ser presentada hoy sin la suma de todas y cada una de las personas que han estado a mi lado en este proceso, en muchas ocasiones tan complejo de gestionar. En primer lugar, a Segundo Huarte, mi Decano, persona a la que admiro y respeto y que creyó en mí cuando muchos no lo hicieron y que fue el responsable de que la sonrisa, hoy vuelva a ser la protagonista de mi vida. En segundo lugar, a todos esos amigos que me han ayudado, pero especialmente a Vicente Montes, amigo donde los haya y siempre dispuesto a dártelo todo a cambio de nada, a Manuel Giménez, amigo con el que podré contar siempre, a José Manuel Ponzoa, que se convirtió en mi Mentor Doctoral que me ayudó y guio para superar muchos retos y para generar en mí una constancia y dedicación a la tarea doctoral y finalmente a Fernando Martínez, que me ha demostrado lo que significa la amistad con mayúsculas.

En esta Tesis reflejo una buena parte de mi vida profesional, más de veinte años de carrera profesional en el mundo asociativo, un mundo en el que siempre creí y que por ello defiendo, pero que necesita de una profunda reflexión para seguir aportando al desarrollo del tejido empresarial español, más aún si cabe en unos instantes tan complicados como los que vivimos en el mundo, en momento en el que terminamos de escribir esta Tesis.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
GLOSARIO.....	7
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	9
INTRODUCCIÓN .....	9
I.- LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN ESPAÑA: TRAYECTORIA Y SIMILITUDES CON EL MODELO FRANCÉS .....	18
1.1.- El surgimiento de las organizaciones empresariales en España.....	18
1.1.1.- Los inicios del movimiento asociativo empresarial .....	20
1.1.2.- La transición de las organizaciones empresariales en la democracia.....	22
1.1.3.- El inicio del periodo de crisis del movimiento asociativo empresarial.....	28
1.2 EL MODELO ASOCIATIVO FRANCÉS COMO INSPIRACIÓN PARA EL MODELO ESPAÑOL.....	30
Introducción .....	30
1.2.2.- Evolución histórica del movimiento asociativo empresarial en Francia.....	32
1.2.3 El movimiento asociativo francés en la actualidad .....	35
1.2.4.- Del CNPF al MEDEF: La renovación de un modelo.....	39
1.3 COMPARACIÓN DE LOS MODELOS FRANCÉS Y ESPAÑOL: CONCLUSIONES ....	40
II.- MARCO TEÓRICO .....	44
2.1 SOBRE EL MODELO ASOCIATIVO.....	45
2.1.1 Asociabilidad y Acción Colectiva.....	48
2.1.2 Representación, Defensa de Intereses y Participación en las Políticas Públicas .....	54
2.1.3.- La Heterogeneidad.....	64
2.1.4.- Otras visiones sobre la evolución del asociacionismo .....	65
2.2. EL FACTOR GENERACIONAL .....	79
2.2.1. Introducción .....	79
2.2.2 Sobre el Concepto de Generación .....	81
2.2.3 Elementos clave sobre las principales generaciones .....	89
2.2.4.- Convivencia y Conflicto Intergeneracional .....	102
2.3.- LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL ESTUDIO DEL MOVIMIENTO ASOCIATIVO EMPRESARIAL.....	110
2.3.1.- Introducción .....	110
2.3.2.- La Brecha de Género y la Igualdad.....	111
2.3.3.- Mujer, Liderazgo y Empresa.....	113
2.3.4.- El papel de la Mujer en las OO.EE. ....	116
2.4.- LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y DIGITAL.....	125

2.4.1.- Introducción .....	125
2.4.2 La Revolución Digital .....	126
2.4.3 Internet y Redes Sociales .....	129
2.4.4 La Influencia Digital: la Acción Conectiva.....	135
III PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS: HIPÓTESIS, DISEÑO Y METODOLOGÍA .....	141
3.1 Diseño de la investigación y base metodológica.....	141
3.1.1 Alcance y motivación de la investigación.....	141
3.1.2.- Preguntas de investigación.....	143
3.2 Proceso de la investigación: análisis exploratorio, descriptivo y explicativo. ....	147
3.3.- Formulación de hipótesis .....	150
3.4 - Aproximación empírica .....	154
3.4.1.- Fuentes primarias.....	155
3.4.2.- Fuentes secundarias. ....	156
3.5.- Metodología y diseño de la investigación.....	157
3.5.1.- Metodología seleccionada: el método mixto .....	157
3.5.2.- Diseño de la investigación .....	162
IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	172
4.1 El relevo generacional en las oo.ee. Españolas .....	172
4.2.- Análisis presencia de la mujer en posiciones de liderazgo de las oo.ee.....	196
4.3 - Análisis de la presencia digital de las oo.ee.....	212
4.4 - Valoración resultados.....	223
V CONCLUSIONES .....	246
VI FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACION .....	255
VII BIBLIOGRAFÍA .....	257
VIII ANEXOS.....	301
ANEXO I .....	302
ANEXO II.....	306
ANEXO III.....	323

## **GLOSARIO**

- ACFCI.- Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie.
- AMETIC.- Asociación Multisectorial de Empresas de Tecnologías de la Información, Comunicaciones y Electrónica.
- ANDI.- Asociación Nacional de Industrias de Colombia.
- ANFAC.- Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones.
- APCM.- Assemblée Permanente des Chambres des Métiers.
- ASAE.- American Society for Associations Executives.
- BB.- Baby Boomer.
- BDI.- Confederación de la Industria Alemana.
- BDA.- Confederación Alemana de Empleadores.
- CCI.- Cámaras de Comercio y de la industria.
- CEA.- Confederación Andaluza de Empresarios.
- CEAJE.- Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios.
- CEIM.- CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.
- CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales.
- CEPYME.- Confederación Española de la Pequeña y la Mediana Empresa.
- CGT.- Confederation Generale del Travail.
- CGPF.- Confedearation Generale de la Production Française.
- CGPF.- Confederation Generale de la Patronale Française.
- CNPF.- Consejo Nacional de la Patronal Francesa.
- CO.- Comites d'Organization.
- COPARMEX.- Confederación Patronal Mexicana.
- CPME.- Confédération des Petites et Moyennes Entreprises.
- CROEM.- Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia.
- DA.- Confederación Danesa de Empleadores.
- FADE.- Federación Asturiana de Empresarios.
- FCE.- Association des Femmes Chefs d'Entreprises.
- FIAB (Federación de Industrias de la Alimentación y la Bebida).
- FGEE.- Federación del Gremio de Editores de España.
- GSMA.- Global System Mobile Association.
- IEE.- Instituto de Estudios Económicos.
- OE.- Organización Empresarial.

- OIT.- Organización Internacional del Trabajo.
- OIE.- Organización Internacional de Empleadores.
- MEDEF.- Mouvement des Entreprises du France.
- ROI.- Return on Investment.
- SMC.- Social Movements Communities.
- RRSS. - Redes Sociales.
- SG.- Silent Generation o Generación Silenciosa.
- SNA.- Social Network Analysis.
- Tecniberia: Asociación Española De Empresas De Ingeniería Consultoría y Servicios Tecnológicos.
- U2P.- Union des entreprises de proximité (antigua UPA).
- UIMM.- Unión de Industrias Metalúrgicas y Mineras.
- UNAPL.- Unión Nacional de Profesionales Liberales.
- WEF.- World Economic Forum.



## **ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

Tabla	Contenido	Página
1	Score Tecnológico/Digital para las OO.EE.	166/212
2	Número y distribución de las OO.EE. analizadas en la Fase 1	167
3	Distribución sectorial de las OO.EE. analizadas en la Fase 1	167
4	Distribución edades presidentes OO.EE. en la Fase 1	172
5	Distribución generacional de los presidentes de las OO.EE. analizadas en la Fase 1	173/247
6	Resultados distribución generacional órganos ejecutivos Fase 2	174/248
7	Distribución generacional Comité Ejecutivo CEOE 1998-2018	174
8	Liderazgo asociativo por género Fase 1	196/248
9	Resultados género órganos ejecutivos OO.EE. Fase 2	197/249
10	Resultados análisis idiomas páginas web	213
11	Análisis idiomas web OO.EE. lideradas por BB	214
12	Pruebas de CHI-cuadrado	214
13	Resultados OO.EE. con Área de Socios	214
14	Presencia OO.EE. en redes sociales	215
15	Resultados por las principales redes sociales	215
16	Volumen de seguidores redes sociales	216
17	Análisis estadístico seguidores redes sociales	216
18	Análisis seguidores OO.EE. europeas	217
19	Análisis seguidores OO.EE. españolas	217
20	Comparativa seguidores redes sociales OO.EE. europeas y Americana	217
21	Ratio seguidores OO.EE. vs nº empresas del sector/territorio	218
22	Ratio seguidores OO.EE. sectoriales vs empresas del sector	218
23	Authority Score Semrush	218
24	Comparativas Authority Score Semrush España-Europa-EEUU	219/250
25	Score tecnológico	220
26	Correlaciones Score Tecnológico/Digital	221
27	Resultados Score Digital OO.EE. España	221/250

28	Resultados Score Digital España-Europa-EEUU	221/250
29	Resultados comparados Score Digital empresas e instituciones	222
30	Datos generacionales muestra Fase 1	227
31	Datos muestrales género Fase 1	228
32	Análisis páginas web empresas comparadas	232
33	Análisis páginas web OO.EE. España-Europa-EEUU	233
34	Comprobación de hipótesis	245

Gráfico	Contenido	Página
1	Escala generacional Pew Research Center	91
2	Fases de la investigación	148
3	Planteamiento de las hipótesis	153
4	Diseño de la investigación	162
5	Distribución de las OO.EE. analizadas en la Fase 1	168
6	Distribución territorial de las OO.EE. analizadas en la Fase 1	168
7	Distribución sectorial de las OO.EE. analizadas en la Fase 1	169
8	Evolución número de miembros Comité Ejecutivo CEOE 1998-2018	175
9	Evolución representación generacional Comité Ejecutivo CEOE 1998-2018	175
10	Comparativa representación gen. BB en Comité Ejecutivo CEOE 1998-2018	176
11	Comparativa representación gen. X en Comité Ejecutivo CEOE 1998-2018	177
12	Evolución número de miembros órgano ejecutivo Fomento del Trabajo 1998-2018	178
13	Evolución representación generacional órgano ejecutivo Fomento del Trabajo 1998-2018	178
14	Evolución número de miembros órgano ejecutivo CEIM 1998-2018	179
15	Evolución representación generacional CEIM 1998-2018	180
16	Evolución número de miembros del órgano ejecutivo FADE 1998-2018	181
17	Evolución órgano ejecutivo FADE comparando las 3 principales generaciones	181
18	Evolución número de miembros órgano ejecutivo CROEM 1998-2018	182
19	Evolución órgano ejecutivo CROEM comparando las 3 principales generaciones	183
20	Evolución número de miembros órgano ejecutivo FGEE 1998-2018	185
21	Evolución órgano ejecutivo FGEE comparando las 3 principales generaciones	185
22	Evolución número de miembros órgano ejecutivo Tecniberia 1998-2018	186
23	Evolución órgano ejecutivo Tecniberia comparando las 3 principales generaciones	187
24	Evolución número de miembros órgano ejecutivo CECA 1998-2018	187

25	Evolución órgano ejecutivo CECA comparando las 3 principales generaciones	188
26	Evolución número de miembros órgano ejecutivo AEB 1999-2018	189
27	Evolución órgano ejecutivo AEB comparando las 3 principales generaciones	189
28	Evolución número de miembros órgano ejecutivo FIAB 2008-2018	190
29	Evolución órgano ejecutivo FIAB comparando las 3 principales generaciones	191
30	Evolución número de miembros órgano ejecutivo Confemetal 2010-2018	192
31	Evolución órgano ejecutivo Confemetal comparando las 3 principales generaciones	192
32	Evolución número de miembros órgano ejecutivo ANFAC 2012-2018	193
33	Evolución órgano ejecutivo ANFAC comparando las 3 principales generaciones	194
34	Evolución número de miembros órgano ejecutivo Asebio 2008-2018	195
35	Evolución órgano ejecutivo Asebio comparando las 3 principales generaciones	195
36	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo CEOE 1998-2018	197
37	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo Fomento del Trabajo 1998-2018	198
38	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo CEIM 1998-2018	199
39	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo FADE 1998-2018	200
40	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo CROEM 1998-2018	201
41	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo FGEE 1998-2018	203
42	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo Tecniberia 1998-2018	204
43	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo CECA 1998-2018	205
44	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo AEB 1998-2018	206
45	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo ANFAC 2012-2018	207
46	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo FIAB 2008-2018	208
47	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo Confemetal 2008-2018	209
48	Evolución presencia mujeres en el Comité Ejecutivo Asebio 2008-2018	210
49	Authority Score Promedio por países	219
50	Authority Score Promedio por OO.EE.	220



## **INTRODUCCIÓN**

Las Organizaciones Empresariales (en adelante OO.EE.) tienen una amplia trayectoria en España, a lo largo de la cual su campo de actuación y sus esferas de influencia han ido cambiando en función de los diferentes entornos históricos vividos en nuestro país (García Femenía, 2002; J. Martínez, 2001).

En todo este periodo, se fueron adaptando a las exigencias del entorno y los requerimientos impuestos por éste en cada momento, desarrollando su labor de forma apropiada a las condiciones y al entorno. Siendo reconocido su papel en nuestra Constitución, concretamente en el artículo 7 que las sitúa, junto a los sindicatos, en la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios el cual consagra el papel de las OO.EE. y de las Organizaciones sindicales. Por tanto, están llamadas a seguir jugando un papel clave en el desarrollo económico y social de nuestro país.

Hoy, sin embargo muchos hablan de que el movimiento asociativo empresarial en España ha ido perdiendo influencia de forma paulatina (Medina, 2012). Algunos autores identifican determinados factores coadyuvantes de ese proceso, como sería el caso del proceso de globalización (Crouch, 2003; Traxler, 2010b).

Además de estos factores, en España se habrían sumado una serie de casos de gestión problemática, que se iniciaron en el año 1997 con la imputación de José María Jiménez de la Iglesia, presidente en ese momento de la Confederación Empresarial de la Comunidad Valenciana (CIERVAL) y que tuvieron su punto más álgido con la dimisión del Presidente de la CEOE, Gerardo Díaz Ferrán, el 17 de diciembre de 2009, causando un importante daño reputacional al movimiento asociativo empresarial español, que llevó en opinión de muchos (Guindal, 2011; Márquez, 2012; Molinas, 2013; Noceda, 2013) a una progresiva pérdida de relevancia de las OO.EE.

Por lo tanto, nuestra pregunta de investigación sería¿qué explica la pérdida de relevancia de las OO.EE. en España a la que asistimos en la actualidad?, siendo nuestra variable dependiente dicha pérdida de relevancia y las variables independientes la ausencia de relevo generacional, el género y la brecha digital.

Los objetivos de esta investigación serían en primer lugar explorar las características que establecerían como consecuencia la posible pérdida de relevancia de las OO.EE. en España. Para lograrlo, trataremos de obtener la evidencia sobre la ausencia de relevo generacional, determinando igualmente el grado de presencia de la mujer en las posiciones de liderazgo del movimiento asociativo, y explorar la potencial relación de este fenómeno con la pérdida de liderazgo. Finalmente estableceremos si las OO.EE. aprovechan las ventajas que ofrece la Revolución Digital para mejorar su conexión y posicionamiento con el tejido asociativo que representan.

La presente tesis trata de analizar la situación actual de las Organizaciones Empresariales (en adelante -OO.EE) en España, tomando en consideración para ello una primera aproximación histórica del movimiento asociativo, que nos llevaría después a analizar la influencia que tuvo en nuestro modelo, el sistema de representación empresarial establecido en Francia para finalmente introducir una perspectiva hasta ahora no tomada en consideración por la academia, y que se basaría en tratar de explicar la influencia que tres factores diferentes han tenido en la evolución de las OO.EE: el relevo generacional, el género y la revolución digital.

Todo ello a través de la aplicación de una metodología de investigación mixta dividida en tres fases, de las cuales las dos primeras se centrarían en la investigación cuantitativa, siendo la tercera de ellas en la que desarrollamos la investigación cualitativa. En la exploración cuantitativa elaboramos con los datos obtenidos dos bases de datos diferenciadas, en la primera de ellas trabajamos sobre un total de 102 OO.EE. españolas (sectoriales y territoriales), europeas y la O.E. norteamericana. De cada organización identificamos, respecto a sus respectivos presidentes, su fecha de nacimiento y su género, y de cada organización la página web, y todas y cada una de las cuentas que tuvieran abiertas en cada red social y el volumen de seguidores en cada una de ellas.

En la segunda fase, trabajamos sobre 13 OO.EE. sectoriales y territoriales y la composición completa de sus máximos órganos ejecutivos en un periodo temporal de 20 años, con tres tomas de datos aproximadas (1998, 2008 y 2018), lo que nos permitió identificar 787 líderes asociativos, con los que conformamos una segunda base de datos analizando su fecha de nacimiento, la generación a la que pertenecen y el género de cada uno de ellos.

En lo que se refiere a la presencia digital en primer lugar, generamos un modelo de medición que denominamos Score Tecnológico en el que medimos los servicios y la calidad del dominio web, sumado a la presencia en redes digitales, medida en función del número de redes sociales en el

que están presentes y su número de seguidores en cada una de ellas, tomando en consideración el tejido empresarial al que representan.

La aproximación cualitativa, por su parte, se ha centrado en determinar cómo el análisis de nuestras variables independientes (relevo generacional, género, y presencia digital) han influido en la realidad asociativa actual. Tarea que realizamos a través de un Focus Group, que pudimos desarrollar con el apoyo y colaboración de la Fundación Rafel del Pino, que convocó a doce expertos ligados tanto al mundo asociativo, empresarial, institucional y del sector público, con los que analizamos la situación de las OO.EE. y su posición en la Sociedad española actual, con el apoyo de un moderador que contó con un guion de preguntas y cuestiones a plantear, cuya completa relación se adjunta como uno de los Anexos de la presente tesis.

El trabajo se estructura en tres partes diferenciadas. En una primera parte nos aproximamos a la materia desde la teoría (Capítulo 2), analizando los principios básicos del asociacionismo, sobre la base de una serie de elementos clave como son la asociabilidad y la acción colectiva, la representación y defensa de intereses, y la heterogeneidad. Así mismo estudiamos el fenómeno generacional y los elementos conexos como el relevo, la convivencia y el conflicto generacional. Al igual que la brecha de género, la relación entre el género y el liderazgo y el papel de la mujer en las OO.EE., finalizando con el impacto de la Revolución Digital, el desarrollo de Internet y las redes sociales y, finalmente la aplicación de estas tecnologías para la articulación de la acción conectiva

A continuación, presentamos en el Capítulo 3 la metodología mixta utilizada, el diseño secuencial de la investigación basado en cuatro fases y el planteamiento de la Hipótesis principal, ligada a la pérdida de relevancia, junto con una serie de hipótesis secundarias dirigidas a cada uno de los tres factores analizados, generación, género y tecnología. En el Capítulo 4 ofrecemos los resultados exhaustivos de la investigación cuantitativa y la verificación de las diferentes hipótesis secundarias planteadas, finalizando con la presentación de las conclusiones de nuestra investigación en el capítulo 5, en el que contrastamos los resultados cuantitativos con los cualitativos del focus group para contrastar la hipótesis principal.

En cuanto a las conclusiones de la investigación, presentamos los datos que evidenciarían una ausencia de relevo generacional en el seno del movimiento asociativo español durante el periodo analizado (1998-2018). Así como la existencia de una brecha de género dado el muy limitado número de mujeres ocupando posiciones de liderazgo en el seno de los órganos ejecutivos de las OO.EE. En lo que se refiere a la presencia digital demostraremos como las OO.EE. no estarían



aprovechando las oportunidades que les ofrecen las herramientas digitales para fortalecer su presencia en la nueva Economía. Con todo ello, sumados los resultados obtenidos del focus group estaríamos en condiciones de contrastar la pérdida de relevancia de las OO.EE. en nuestro país y las causas que por tanto la originarían.

## **CAPÍTULO I**

### **I.- LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN ESPAÑA: trayectoria y similitudes con el modelo francés**

#### **1.1.- El surgimiento de las organizaciones empresariales en España**

El Movimiento asociativo empresarial no es un fenómeno tan moderno o reciente como muchos creen. Los primeros datos reales se remontan, en lo que respecta a los datos registrados, como mínimo a mediados del Siglo XVIII, momento en el que nace en Cataluña la organización que se vino a denominar como Fomento del Trabajo Nacional (Molins & Medina, 2016).

Con posterioridad a ese momento son muchos los testimonios con los que contamos y que se centran en las regiones en las que se radicaba la industria en nuestro país: Cataluña y País Vasco, (Cabrera & Del Rey, 2002; García Femenía, 2002; J. Martínez, 2001) y, en su práctica totalidad son movimientos surgidos para la defensa de las industrias nacionales, que trataban de convencer a los diferentes gobiernos para que mantuviera unos altos aranceles a los productos de su competencia provenientes del exterior.

A diferencia de lo que ocurre en el caso del movimiento sindical, el movimiento asociativo empresarial español ha sido objeto de poca atención por parte de la literatura científica en España, con algunas excepciones como los trabajos de los Prof. Molins, Nonell y Medina (2007; 2009; 2011; 2012; 2013; 2016; 2018) o el realizado por Ana García Femenía (2002). En el resto de los casos, los trabajos que encontramos tratan más de aspectos parciales del fenómeno como el análisis terminológico, la denominación o no de patronos o de empresarios o su empleo por tanto como organización patronal o empresarial (Costas & Nonell, 1996).

Precisamente una primera cuestión a tener en cuenta en el abordaje de este estudio es la del propio uso del término y en qué medida el adecuado es el de organizaciones empresariales o de organizaciones patronales.

La Ley de Accidentes de 1922, indicaba que “*Patrono era la persona individual o colectiva que era propietaria de la obra, explotación o industria en la que el trabajo se preste*”. Patrono es por

tanto un término mucho más arcaico, que de hecho tiene su origen en el Derecho Romano<sup>1</sup>. Es un término que además incorpora una connotación negativa, ligada a una imagen del empresario como aquel que cuenta con una superioridad frente al obrero.

De la misma forma que el término obrero está en desuso, y no encontramos ya prácticamente referencias actuales a los sindicatos como organizaciones obreras, sino como organizaciones representantes de los trabajadores, igualmente observamos cada vez más la referencia al empresario, lo que nos llevaría por tanto a eliminar o, al menos delimitar el término “patronal” y hablar de forma exclusiva de organización empresarial (O.E.).

El término Patronal podríamos dejarlo circunscrito a las actividades ligadas o enmarcadas dentro del Diálogo Social, aquellas que bajo la terminología inglesa se definen como “Employers” o “Empleadores”, siguiendo por tanto la idea que establece la Prof. Cabrera (2002), la cual sugiere que “la organización patronal es aquella que se relaciona con las organizaciones obreras (hoy organizaciones de los trabajadores), mientras que las organizaciones empresariales serían aquellas centradas en la defensa de los múltiples intereses que el carácter empresarial les confiere”.

Quizá la necesidad de la precisión terminológica no hubiera sido necesaria si, en el momento de la creación de la actual CEOE, no se hubiera optado por seguir el modelo unificado francés, del Consejo Nacional del Patronato Francés, sino que se hubiera inclinado por un modelo de doble organización, una vinculada a las relaciones laborales y otra a la defensa y representación de los intereses industriales y empresariales propiamente dichos, siguiendo en este caso el modelo alemán o danés de doble organización<sup>2</sup>.

La elección del modelo unificado provocó importantes debates sobre la materia (Nonell y Costas, 1996). Este trabajo, opta además por la denominación de organización empresarial -y no de empresarios- a pesar del debate existente en el momento de la creación de la CEOE, y que se reflejan en obras como la del Prof. Jiménez de Parga (1996), puesto que el modelo asociativo escogido identifica a la empresa, y no al empresario, como agente de la afiliación. Por tanto, es la empresa la que se asocia a la organización, no el empresario.

---

<sup>1</sup> En el cual se establecía que el Patrón era el ciudadano que protegía a otra persona que se haya en una situación jurídica inferior.

<sup>2</sup> El modelo alemán cuenta con la BDI como organización representante de los intereses industriales propiamente dichos <https://english.bdi.eu> y con la BDA para los asuntos estrictamente laborales [https://www.arbeitgeber.de/www.arbeitgeber.nsf/id/en\\_home](https://www.arbeitgeber.de/www.arbeitgeber.nsf/id/en_home)

Si el modelo que siguió el sistema asociativo español en 1977 fue el modelo francés, los antecedentes históricos nos llevan al modelo gremial de la Época medieval que no fue abolido en nuestro país hasta el siglo XIX.

#### 1.1.1.- Los inicios del movimiento asociativo empresarial

Si bien el RD de Toreno, texto legislativo aprobado el 8 de junio de 1813, fue promulgado con el objetivo de desarrollar la libertad de industria en España (libertad para desarrollar la actividad empresarial que se deseara) no se abolió el monopolio de los gremios hasta 1834. A partir de entonces los antiguos gremios se transformaron en Sociedades de Socorro (precisamente un modelo de organización conjunta entre trabajadores y empresarios), figura con la cual llegan hasta la actualidad.

Si bien este estudio se centra en el movimiento asociativo empresarial, no hay que desconocer que, junto a su desarrollo histórico, surge también el proceso de creación de las cámaras de comercio. Tal y como relata Ana García Femenía (2002), El Real Decreto del 12 de abril de 1886 de creación de las cámaras de comercio, concibe estas organizaciones como un modelo de asociacionismo oficial o público, que ha convivido desde la restauración democrática con el movimiento asociativo empresarial propiamente dicho, lo que habría provocado múltiples tensiones por el objetivo de establecer el verdadero liderazgo y la real representación de los intereses del empresariado español (Jerez, 1992).

Las organizaciones empresariales nacen con el objetivo de defender los intereses de los empresarios ante el movimiento de los obreros, y tienen como una primera plasmación a nivel nacional la Confederación Gremial Española (1911), creada inicialmente como Federación. Su fundación se debe al interés de los medianos empresarios ligados al sector del comercio y que, en palabras de García Femenía (2002), se trataría de un modelo híbrido entre una organización gremial y una organización empresarial.

Siendo realmente la Confederación Patronal Española (1914) la primera organización creada como tal en un ámbito nacional, gracias al impulso de sus federaciones locales especialmente Cataluña y Madrid, pero que finalmente no destacó, a diferencia de lo que ocurrió con sus organizaciones territoriales (J. Martínez, 2001).

Como siguiente hito en el desarrollo histórico deberíamos hacer referencia al año 1922, fecha en la cual se creó la Patronal Estudios Sociales y Económicos, como órgano de asesoramiento para los miembros empresariales del Instituto de Reformas Sociales, que fue precisamente la primera entidad que tuvo reconocimiento internacional dado que, a partir de 1923, ostentaría la representación patronal española en el seno de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Es este momento uno de los hitos clave en la historia del movimiento empresarial español, puesto que es en el año 1932 cuando se procederá a la promulgación de la Ley de Asociaciones Profesionales de Patronos y Obreros, normativa que para algunos autores (Cabrera & Del Rey, 2002; del Rey Reguillo & Calvo-Sotelo, 1988; García Femenía, 2002) establecería el germen de un sistema de tipo corporatista<sup>3</sup>, a través de la puesta en marcha de los primeros órganos paritarios.

Como indicamos con anterioridad, son años muy proactivos en el movimiento asociativo. Nos encontramos con la puesta en marcha de la Unión Nacional Económica, que fue la primera organización que se movía en un ámbito fundamentalmente económico (J. Martínez, 2001), y que trató por primera vez de armar los intereses de todo el colectivo empresarial a través de lo que fue denominado como el “*Ideario Colectivo Patronal*”.

Con la llegada de la Segunda República, la posterior Guerra Civil, y la llegada al poder del General Franco, el movimiento asociativo sufrió un serio revés, y las organizaciones existentes tras la finalización de la Guerra Civil, quedaron incorporadas a la Organización Sindical Única.

Durante el Régimen del General Franco se estableció un Sistema Corporatista que englobaba a todos los factores de producción en una única Organización Sindical (el denominado Sindicato Vertical), en la que tanto empresarios como trabajadores mantenían una pertenencia al Sindicato con carácter obligatorio. Se prohibió la existencia de cualquier tipo de asociación, que se pudiera establecer para la defensa de los intereses profesionales o de la clase trabajadora.

Si bien la prohibición fue absolutamente férrea en lo que se refiere a las organizaciones sindicales, fue relativa respecto a las OO.EE., y muchas de ellas mantuvieron su existencia durante todo el Régimen (García Femenía, 2002). Además de las propias Cámaras de Comercio, se mantuvieron

---

<sup>3</sup> Término en el que profundizaremos más adelante y que, en resumen, se refiere a aquellas formas de comportamiento asociativo en las cuales las organizaciones son menos competitivas que en el pluralismo, y donde ciertos tipos de intereses, especialmente trabajo y capital, son priorizados dentro del sistema de representación de intereses.

hasta 26 OO.EE., entre las que destacan Fomento del Trabajo y las Ligas de Productores de Guipúzcoa y de Vizcaya (J. Martínez, 2001)

Durante el período franquista las organizaciones empresariales aún existentes gozaron de ciertos privilegios, como lo demuestra por ejemplo la Orden 239 de 1952, resaltada tanto en el trabajo del Prof. J.L. Jiménez (2001), como por Ana García Femenía (2002), por su capacidad de posibilitar, por primera vez la incorporación directa de las empresas a las mismas. Esta Orden trató de facilitar la integración de las asociaciones existentes antes de la Guerra Civil, pero también pretendía promover la creación de nuevas organizaciones al amparo de la misma.

El siguiente hito lo situaríamos en el año 1958, momento en el que muchas de las organizaciones empresariales de representación sectorial existentes asumirán por primera vez competencias en materia de negociación de convenios colectivos, gracias a la promulgación de la Ley de Convenios Colectivos Sindicales. A partir de esta fecha estas asociaciones pasan a tener por primera vez una doble consideración, puesto que ya no sólo defienden los intereses propios del sector, sino que también desarrollan una actividad directa en campo de la relaciones laborales (Cabrera & Del Rey, 2002).

Un paso más se daría en el año 1964, gracias a la promulgación de la Ley General De Asociaciones. Esta ley supone un verdadero hito en la historia del movimiento asociativo español pues, gracias a ella, hubo asociaciones de empresarios que pudieron acogerse a la misma no sólo para existir, sino para hacerlo fuera de la órbita de la organización sindical. Éste pudo ser el caso de Fomento del Trabajo Nacional (Martínez, 2001; Cabrera & Del Rey, 2002; García Femenía, 2002), si bien para ello tuvieron que modificar sus estatutos, aunque sólo fuera formalmente o sobre el papel.

Es en el año 1965 cuando se crea el Consejo Nacional de Empresarios, que pasa funcionar como organización cúpula del empresariado español que solo un año más tarde pasa a ser reconocido internacionalmente como organización representante del empresariado español, al ser aceptado como miembro de la Organización Internacional de Empleadores (OIE).

#### 1.1.2.- La transición de las organizaciones empresariales en la democracia

Llegados al momento de la Transición, el empresario español se enfrentaba a la nueva etapa con suma desconfianza (González Fernández, 2007; R. Martínez, 1982) y bajo ese principio la idea fundamental que prima es la de ruptura absoluta con la etapa anterior.

El objetivo político e institucional trataba, en esta nueva etapa de dar origen a nuevas organizaciones, pero el tejido asociativo existente era realmente importante, especialmente en el caso sectorial y en algunos territorios que contaban con una larga tradición asociativa (Cabrera & Del Rey, 2002).

Especialmente importante en este sentido es el periodo transcurrido entre 1975 y 1977. Es en el transcurso de estos tres años cuando germinan tres movimientos independientes que darían lugar a tres entidades asociativas:

- i. La Confederación Empresarial Española.
- ii. La Agrupación Empresarial Independiente.
- iii. La Confederación General Española de Empresarios.

En ese mismo periodo nace el Círculo de Empresarios y el Instituto de Estudios Económicos (IEE) (1976). Son años de mucha actividad en el ámbito empresarial, que se enfrentan a un fuerte rechazo por parte del conjunto de la sociedad.

Finalmente se plantearía una decisión pragmática (Aguilar, 1983; Secundino Gutiérrez, 2001) que lleva a los protagonistas del movimiento asociativo a desarrollar una ruptura más de forma que fondo, lo que se traduce en que muchas de las organizaciones existentes en la etapa anterior se mantuvieron prácticamente hasta la actualidad. Según los datos existentes (R. Martínez, 1982), un 20% de las organizaciones existentes en ese momento provenían de la etapa anterior al franquismo, un 30% surgen desde el Sindicato Vertical y el otro 50% serían organizaciones de nueva creación.

También forma parte de esta etapa el desinterés por reconocer el papel del Consejo Nacional de Empresarios en el proceso de creación de la CEOE<sup>4</sup>. Según palabras del Prof. Gutiérrez, (2001) “querer romper con el sistema anterior no nos puede llevar a establecer que antes de 1977 no hubo

---

<sup>4</sup> Muchos de los primeros responsables de la CEOE provenían del Consejo Nacional como el propio José María Cuevas o el histórico Secretario General de la Organización empresarial Madrileña, CEIM, Agustín Mascareñas.

ningún tipo de movimiento asociativo ni que tampoco el nuevo movimiento niegue el legado del sistema anterior”.

De este modo nos adentramos en una nueva etapa que nos lleva hasta la actualidad, y que tiene el año 1977 como pieza clave de toda la historia del movimiento asociativo y como palanca de cambio la Ley de Asociaciones<sup>5</sup>. Gracias a esta ley se incorporó, junto a todos los demás, el movimiento sindical a la legalidad democrática. Y, en esta nueva realidad, el movimiento empresarial se enfrenta a nuevos agentes que representan y defienden los intereses de los trabajadores y que gozan de una mayor fuerza y reconocimiento social (García Femenía, 2002; González Fernández, 2007; Gutiérrez, 2001)

Es por ello por lo que el interés del sector empresarial se focaliza a partir de ahora en la unificación del movimiento asociativo (Cabrera & Del Rey, 2002). El conjunto del empresariado en este momento reclamaba que España pudiera dotarse de una gran asociación que representara al conjunto de los intereses de los empresarios españoles, con el objetivo añadido de que actuara de forma inmediata sobre dos problemas clave para ellos: por un lado las dificultades económicas derivada de la crisis del petróleo y, por otro, la evolución de las relaciones laborales y su derivada directa en el considerable incremento de la conflictividad laboral desarrollada en el país.

Uno de los factores que más dificultó el proceso de unidad pudo ser la cuestión de los personalismos en la lucha por el liderazgo del movimiento asociativo empresarial español. Este fenómeno se ha venido reproduciendo posteriormente forma reiterada y es quizás una de las circunstancias que definen el movimiento asociativo moderno en España. El movimiento asociativo empresarial se ha caracterizado, desde 1977 hasta la actualidad, por un excesivo personalismo de sus líderes. Son innumerables las noticias recogidas por la prensa, a lo largo de todos esos años, en los que el debate se centraba más sobre las personas que sobre modelos, ideas y propuestas. Son casos reconocidos por los medios, y que en muchas ocasiones este investigador tuvo la oportunidad de vivir de primera mano. Como meros ejemplos valga el conflicto entre Carlos Ferrer Salat y Jose M<sup>a</sup> Cuevas; José M<sup>a</sup> Cuevas y José Antonio Segurado; José M<sup>a</sup> Cuevas y Arturo Gil; José M<sup>a</sup> Cuevas y Juan Rosell; o entre Juan Rosell y Juan Pablo Lázaro.

Este mismo problema ya se dio durante el proceso de gestación de la CEOE, dado que los tres movimientos generados en ese periodo, La Confederación Empresarial Española, la Agrupación

---

<sup>5</sup> Ley 19/77 sobre regulación del derecho de asociación sindical  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1977-8602>



Empresarial Independiente y la Confederación General Española de Empresarios, estaban encabezados por tres líderes empresariales que aspiraban a encabezar el movimiento asociativo. Nos referimos a Agustín Rodríguez-Sahagún, por parte de la Confederación Empresarial Española, a Max Mazín<sup>6</sup> por parte de la Agrupación Empresarial Independiente y a Luis Olarra por la Confederación General Española de Empresarios.

Convencidos los representantes de estas organizaciones de la necesidad de la unidad como elemento clave para el empresariado español, el primer elemento que trataron de negociar fue el enfoque operativo que debía darse a la nueva organización, en concreto, a la decisión de si la nueva organización debía centrarse única y exclusivamente en los intereses de las relaciones laborales, siguiendo el modelo danés de la Confederación Danesa de Empleadores (DA), o si por el contrario debería asumir el doble rol de defensa y representación de los intereses económicos y empresariales (Gutiérrez, 2001).

Esta decisión ha sido objeto de múltiples análisis (Costas & Nonell, 1996)<sup>7</sup> llegándose a considerar un error estratégico no haber centrado la labor de la CEOE en el ámbito laboral. Con el tiempo la CEOE se vio focalizada en su actividad laboral y tripartita, dejando limitada su capacidad de acción en el resto de los campos de la acción asociativa, lo que facilitó posteriormente todo el movimiento crítico hacia la organización, que ha llegado hasta nuestros días.

La España que surgía de la Transición. requería de un sistema institucional fuerte, de ahí que el nuevo texto constitucional de 1978 diera un papel clave a los agentes sociales a los que reconocía

---

<sup>6</sup> Tuvimos la ocasión de trabajar y conocer de forma muy estrecha a Max Mazín, el Sr. Mazín es quizá la figura menos conocida y, por tanto, reconocida del movimiento asociativo empresarial y quisiéramos que este trabajo pudiera servir de reconocimiento y homenaje a la labor de un gran empresario, a la labor de una gran persona que ante puso en innumerables ocasiones los intereses de la agrupación a los intereses personales. Max Mazín fue un empresario judío víctima del Holocausto, en el cual pereció toda su familia, que se hizo a sí mismo e inició su proyecto empresarial de la nada, llegando a ser uno de los empresarios más importante del país a mediados de los años 70. Fue el único líder de estas tres agrupaciones que no luchó por el posicionamiento personal, sino que tenía clara en su mente, como en innumerables ocasiones nos contó personalmente, que el futuro del empresariado en España necesitaba de un sistema que defendiera sus intereses de forma conjunta, por su experiencia personal conocía bien los modelos asociativos fuera de España y tuvo claro siempre que lo que debía primar era el interés del colectivo frente al del individuo. Por ello y por ser en sí mismo un ejemplo para todos los que le conocimos, valga desde aquí un pequeño homenaje a su desconocida figura.

<sup>7</sup> Resaltamos en este punto, igualmente el Informe elaborado en 1976 por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio bajo el nombre de “Las Organizaciones Patronales en Europa”

gracias a su inclusión en el artículo. 7 de la Carta Magna<sup>8</sup> (García Femenía, 2002; González Fernández, 2007; Jiménez de Parga & Pérez-Ugena, 1996). Éste es uno de los elementos clave que debemos tener en cuenta a la hora de analizar el sistema español, dado que el reconocimiento constitucional les otorga un protagonismo que nunca tuvieron con anterioridad, lo que en palabras de algunos autores resulta un claro ejemplo de la defensa del movimiento asociativo como instrumento democratizador de la sociedad civil (Cabrera & Del Rey, 2002; Royo, 2007).

El reconocimiento constitucional vas más allá del artículo 7. A lo largo de todo el texto constitucional son muy numerosas las referencias que se hacen sobre la participación de los sindicatos y de las organizaciones empresariales en la vida económica y social de la nueva España Democrática. Estas referencias fueron además reforzadas en la sentencia del Tribunal Constitucional (11/1981) que situó a los Sindicatos y a las Organizaciones Empresariales como “importantes pilares dentro del Estado social y democrático de Derecho, al ocupar un papel de organismos básicos en el nuevo Sistema Político”.

En los años siguientes se sientan las bases de un modelo neocorporativo<sup>9</sup> donde la concertación se establece como una de las bases fundamentales del nuevo modelo económico (Royo, 2007). Este modelo de concertación propició asimismo la progresiva incorporación de diferentes asociaciones que hasta el momento se había mantenido al margen de la CEOE, lo que facilitó que ésta adquiriera de facto el monopolio de representatividad empresarial, tomando las palabras utilizadas por Víctor Pérez Díaz en su libro: “La primacía de la de la Sociedad Civil” (1993).

La CEOE, fue liderada en sus inicios por el empresario Carlos Ferrer Salat, Presidente de la Patronal Catalana, Fomento del Trabajo Nacional (la organización empresarial más antigua de España), a sugerencia del entonces Presidente de la organización empresarial madrileña, José Antonio Segurado (Díaz-Varela & Guindal, 1990) contando como Secretario General con José M<sup>a</sup> Cuevas, quien provenía de las antiguas estructuras del Sindicato Vertical. Como relata Mariano Guindal (2011), fueron años especialmente complicados para la CEOE, que debió ganarse su relevancia en muchas ocasiones teniendo en contra al Gobierno del Presidente Adolfo

---

<sup>8</sup> Artículo 7 CE. Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones empresariales contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios. Su creación y el ejercicio de su actividad son libres dentro del respeto a la Constitución y a la ley.

<sup>9</sup> Que se podría definir como una relación de cooperación entre un grupo de interés y el gobierno con el propósito de mantener un modelo de desarrollo e implementación concertada de políticas económicas.

Suarez, que gobernaba más para contentar los intereses de la izquierda, lo que le enfrentaba directamente a los intereses de la propia CEOE.

Como señala el propio Guindal, (1990), o la Prof. González (2015) hay un político cuya aparición fue determinante para mejorar los canales de comunicación y diálogo entre el Gobierno y la CEOE, Fernando Abril Martorell, quien fue el responsable de que la CEOE pudiera obtener el reconocimiento adecuado en el nuevo sistema democrático español.

A partir de entonces, la CEOE jugó un papel clave en el proceso de transición democrática y de desarrollo económico de España (González Fernández, 2007). Se estableció como una Asociación de Asociaciones (J. M. Molins, 2008), en la que no cabía la afiliación directa de las empresas, a excepción de la CEIM, o de Fomento del Trabajo, que desde sus Estatutos Fundacionales, establecieron la posibilidad de que formaran parte de las mismas como miembros de pleno derecho “aquellas empresas que voluntariamente se integren...”<sup>10</sup>.

La necesidad de crear esta organización empresarial española surge, al igual que sucedió en Francia (Bunel, 1996; Woll, 2006a), como reacción del empresariado frente a la actitud intervencionista del Gobierno, y por los constantes ataques del movimiento sindical (UGT y CCOO) que, en el marco del proceso de transición, habían adquirido una posición de fortaleza respecto a la contraparte empresarial (González Fernández, 2007; S Gutiérrez, 2001).

A lo largo de sus más de 40 años de historia la CEOE pasó por una primera etapa, bajo el liderazgo de José María Cuevas, en la que contaba con un poder real de influencia y relaciones (Díaz-Varela & Guindal, 1990; Guindal, 2011; Márquez, 2012; Noceda, 2013), y cuya labor estuvo principalmente basada en la Negociación Colectiva y el Diálogo Social<sup>11</sup>, tanto en el formato bipartito (Sindicatos y Organización Empresarial), como tripartito (Administración, Sindicatos y Organizaciones Empresariales).

Al amparo de la idea fundamental de Asociación de Asociaciones, o como se conoce técnicamente en el ámbito de la OIE “*una Organización Paraguas*”, surge también la idea de la necesidad de crear una organización que representara el tejido empresarial mayoritario en la economía

---

<sup>10</sup> Art. 4. de los Estatutos de CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

<sup>11</sup> Centrado éste de forma exclusiva en las Relaciones Laborales.

española: la Pequeña y Mediana Empresa, la CEPYME (Confederación Española de la Pequeña y de la Mediana Empresa).

Esta organización nace muy poco tiempo después de la celebración de las primeras elecciones a la presidencia de la CEOE, de la mano de Agustín Rodríguez-Sahagún. La creación de la CEPYME se origina, en un nuevo ejemplo de las luchas personalistas por el liderazgo, en un movimiento político liderado por éste (Díaz-Varela & Guindal, 1990) como reacción frente a la ausencia de oportunidades para que liderara el movimiento asociativo en España. *al haberse quedado fuera de las opciones de liderar el movimiento empresarial en España*”.

Fruto del “desencuentro” la CEOE y la CEPYME siguieron caminos separados en sus inicios, pues la actividad inicial de CEPYME se caracterizó por mantenerse al margen de la CEOE para alejarse de su influencia, afrontando para ello un distanciamiento progresivo, si bien Rodríguez-Sahagún mantenía su puesto de Vicepresidente de la CEOE (S Gutiérrez, 2001). Finalmente, la integración de CEPYME en CEOE se firma el 5 de marzo de 1980, una vez CEPYME estuvo bajo el liderazgo de un nuevo presidente, Javier González Estefani, tras aceptar Rodríguez-Sahagún un puesto en el Gobierno del Presidente Suarez.

A partir de ese momento, con ambas organizaciones ligadas bajo el principio de unidad de acción, y siendo ambas progresivamente introducidas en los diferentes entes de representación tripartita, la CEOE toma una fuerza clave desde 1982 (García Femenía, 2002; Márquez, 2012) y hasta finales de los años 90, en los que su presencia en la vida económica, política y social e España fue crucial.

Este modelo de doble organización, para muchos establecido así por razones desligadas de la necesidad de defensa y representación de intereses “es un modelo monopolista que demuestra hoy claros signos de debilidad y de estancamiento”(Nonell & Medina, 2015).

#### 1.1.3.- El inicio del periodo de crisis del movimiento asociativo empresarial

Esta situación de debilidad se sitúa para muchos ((Noceda, 2013) en el inicio de la crisis económica de la pasada década (2008). Sin embargo hay motivos para considerar que empieza mucho antes, con las crisis sufridas en las Organizaciones de Valencia y Galicia, los primeros casos de corrupción por gestión inadecuada de los recursos públicos destinados a la formación en 1997, y las imputaciones del expresidente de CEIM, Arturo Fernández, la entrada en la cárcel del

Expresidente de la CEOE, Gerardo Díaz Ferrán, o la dimisión del presidente de la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), Santiago Herrero por apropiación indebida<sup>12</sup>. Todos estos acontecimientos pueden verse en las hemerotecas de los principales medios de comunicación y constituyen hechos que nos llevarían a encontrarnos hoy con unas organizaciones empresariales que han sufrido un fuerte impacto en su imagen.

La crisis de imagen, y la consecuente pérdida de prestigio, aparejadas a la pérdida de recursos económicos que las sostengan, han llevado a la desaparición de centenares de organizaciones empresariales de carácter local y regional, y han afectado a la credibilidad y fundamento institucional de las principales organizaciones a nivel nacional.

Es en esta compleja situación en la que el movimiento asociativo empresarial recibiría el impacto de la crisis económica del año 2008, bajo la presión iniciada 10 años antes con la aparición de los primeros escándalos de corrupción en su entorno.

Desde esa fecha, la organización empresarial española, la CEOE, contó con el liderazgo de Juan Rosell, antiguo Presidente de Fomento del Trabajo Nacional y que accedió a la presidencia de la organización a través de unas elecciones competitivas. En ellas, por primera vez en la historia de la organización se presentó más de un candidato, ganando las elecciones la candidatura de Rosell, apoyada en ese momento por la Confederación Empresarial de Madrid CEIM y su Presidente Arturo Fernández. Perdió la encabezada por el Presidente de la Confederación Empresarial Andaluza (CEA), Santiago Herrero, junto al Presidente de la Asociación Empresarial de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (AMETIC), Jesús Banegas<sup>13</sup>

A la fecha actual (2020) la CEOE cuenta con un nuevo presidente, Antonio Garamendi, con una amplia trayectoria en el seno del mundo asociativo, dado que fue el Presidente de la

---

<sup>12</sup> <http://www.elplural.com/2013/12/12/otro-vicepresidente-de-la-ceoe-en-apuros-santiago-herrero-dimite-al-frente-de-la-patronal-andaluza-tras-su-escandalo-inmobiliario>

<sup>13</sup> El Presidente de CEIM logró el cargo de Vicepresidente Primero de CEOE por su apoyo al Presidente Rosell, debiendo dimitir de todos sus cargos en el año 2014 por su implicación en diferentes casos de corrupción. <http://www.abc.es/economia/20141015/abci-arturo-fernandez-ceoe-201410151502.html> , un año antes debió dimitir también el Presidente de la CEA por su imputación en un caso de desfalco

<http://www.elmundo.es/andalucia/2013/12/20/52b4053522601d85208b4576.html>

Confederación Española de Jóvenes Empresarios (CEAJE) a finales de los años 90, y posteriormente Presidente de la Confederación de Empresarios del Metal (Confemetal) y Presidente también de CEPYME.

## **1.2 EL MODELO ASOCIATIVO FRANCÉS COMO INSPIRACIÓN PARA EL MODELO ESPAÑOL**

### **Introducción**

Antes de entrar de forma detallada a analizar las posibles causas de la pérdida de relevancia de las organizaciones empresariales, resulta de interés analizar el modelo asociativo francés del Consejo Nacional del Patronato Francés (CNPF). Este modelo sirve de referencia en la puesta en marcha de la nueva CEOE en el año 1977.

Al igual que ocurre en otros países, con excepción de algunos estudios ( Helbert, 1984; Fridenson & Kolboom, 1990) hay pocos análisis sobre el movimiento asociativo empresarial francés, especialmente cuando se compara con la riqueza de los estudios sobre los sindicatos franceses. En particular, existe un cierto desconocimiento sobre el modelo y los sistemas utilizados para la representación de intereses y los balances de poder entre los representantes de la pequeña y de la gran empresa.

Después de la negociación fallida para evitar la aprobación de la semana laboral de 35 horas contra el Gobierno socialista francés, la organización empresarial francesa, el Consejo Nacional del Patronato Francés (CNPF) se reinventó en 1998 con un cambio de nombre (Movimiento de los Empresarios de Francia-MEDEF) , bajo el nuevo presidente Ernest-Antoine Scillaire (Béguec, 2002a; Bothorel & Sassier, 2002) y se dispuso a sentar las bases de la refundación de un modelo que, sus propios miembros vieron que no daba la talla para afrontar los retos del momento (Woll, 2006b).

En 1998 los empresarios franceses habrían sido conscientes de que el modelo asociativo con el que contaban no ofrecía respuestas a los problemas reales del empresariado francés de finales de los años 90, por lo que tomaron la decisión de mantener un ente asociativo empresarial, pero organizarlo a través un nuevo modelo de organización. Esta reacción tiene importancia para nuestro análisis del modelo español, dado que fue precisamente el modelo del CNPF, hoy abandonado por sus promotores, el que se escogió para trasladarlo a España a la hora de poner en

marcha el nuevo modelo asociativo español en 1977. La opción por este modelo se debió a convivencia en el mismo de un tejido asociativo sectorial altamente representativo, junto con un incipiente tejido asociativo territorial, y a su sistema de doble asociación centrada tanto en asuntos laborales como en la defensa de los intereses económicos e industriales. Este modelo se sigue manteniendo hoy en España 43 años después.

Es por ello que, a la hora de poder analizar las posibles causas de la crisis del movimiento asociativo en España, consideremos de interés presentar un modelo de organización que sirvió de base para nuestro país, pero cuyos propios creadores renovaron para lograr su adaptación a un nuevo entorno. En otras palabras, el modelo asociativo español hoy se basa en un modelo inexistente en la actualidad.

El cambio de modelo en Francia, se ha analizado observando los condicionantes que provocaron este cambio (Bothorel & Sassier, 2002; Mériaux, 2006; Woll, 2006a). La resultante del cambio de modelo fue positiva para la organización, que vio reforzada su presencia y su imagen pública, habiendo conseguido con ello ganar un importante peso político dentro de Francia (Lefèvre, 2013; Offerlé, 2013), haciendo de la organización la nueva expresión de la acción colectiva de las empresas francesas (Woll, 2006a).

En este momento debemos traer a colación los postulados de Schmitter y Streeck, pues según la Prof. Woll (Woll, 2006b), el cambio de modelo entre la CNPF y la MEDEF se debe entender desde la perspectiva de una readecuación de las lógicas asociativas, más concretamente a través de los ojos de la lógica de afiliación (Schmitter & Streeck, 1981b). Una gran asociación se encuentra permanentemente bajo la tensión de gestionar la variedad de intereses de sus diferentes miembros, ya sea por sus intereses sectoriales, territoriales o por el tamaño de la empresa representada. Eso ha llevado por ejemplo a disensiones importantes en el seno de las organizaciones empresariales, no sólo en el seno del movimiento francés o español, sino también, por ejemplo, en el de las alemanas (Silvia & Schroeder, 2007), que habrían llevado, por ejemplo, a establecer una progresiva reducción del peso de estas organizaciones en el movimiento asociativo alemán.

En consecuencia, las actividades de tales asociaciones deben explicarse no sólo por la consecución de su objetivo principal, su búsqueda de influencia, sino también por la necesidad de gestionar su cohesión interna. Schmitter y Streeck (1999) han llamado a estas dos motivaciones, "la lógica de la influencia" y "la lógica de la afiliación".

A diferencia de lo que ocurre en España, la representación de los intereses empresariales en Francia se encuentra muy dispersa y es difícil identificar qué constituye exactamente el "interés" de las empresas francesas. Debido a las diferentes divisiones en el panorama de la representación empresarial, la acción colectiva de las empresas francesas siempre ha sido definida por su fragilidad, incluso en etapas como la acontecida en la década de los ochenta (Bunel & Saglio, 1979; Helbert, 1984) y los noventa, en los que se produjo una fuerte reducción de la presencia sindical en Francia (Bunel, 1996).

La orientación del nuevo modelo puede o no ser la más adecuada para algunos, pero lo que demuestra es que otro modelo de organización es posible (Seillière, 2005). Que además, un nuevo modelo de organización, que se base en la afiliación no de empresas, sino de asociaciones, puede permitir establecer una descentralización de las actividades y, por tanto, de poderes desde la organización central para concentrar sus actividades, en el caso de la MEDEF en la comunicación y en la influencia directa ante las diferentes Administraciones (Mériaux, 2006; Woll, 2006a).

¿Qué une a empresas de diferentes tamaños, sectores o territorios? La respuesta es mucho menos evidente de lo que sugieren los estereotipos asociados con el concepto "patronal". Hoy, La organización cúpula, MEDEF, representa casi dos tercios de las empresas francesas en la actualidad, presentando un frente bastante unificado en comparación con el movimiento sindical, que se divide en cinco sindicatos representativos a nivel nacional (Coulouarn, 2004).

### 1.2.2.- Evolución histórica del movimiento asociativo empresarial en Francia

Si procedemos a analizar la historia del movimiento asociativo francés en los últimos 100 años, podemos establecer un elemento común, tanto para Medef, como para el CNPF y sus predecesoras, pues todas ellas fueron organizaciones nacidas de un movimiento reactivo. Nacen como oposición o reacción a una situación en la que los empresarios necesitaban defenderse contra los ataques provenientes desde diferentes entornos, en el caso francés: el intervencionismo estatal y el movimiento sindical (Bunel, 1997; Bunel & Saglio, 1979; Fridenson & Kolboom, 1990).

La historia de las asociaciones empresariales francesas es, por lo tanto, una evolución intermitente reactiva a las fuerzas provenientes de su entorno externo (Traxler, 2010a). Al menos cuatro períodos fundacionales han llevado a la formación de la asociación que conocemos hoy (Woll, 2006b).



Las firmas francesas se unieron para oponerse a las políticas de libre comercio del estado francés entre 1835 y 1860 (Villey, 1923). En 1846, fue fundada la primera asociación interprofesional, la Asociación para la Defensa del Trabajo Nacional (primer periodo) para luchar por la exclusión de productos extranjeros en la Feria Mundial de París, y once organizaciones pertenecientes al sector de la construcción formaron el Groupe de la Sainte-Chapelle en 1848.

Un nuevo impulso para las asociaciones empresariales llegó a principios de siglo con el desarrollo del movimiento sindical. En 1884, la Ley Waldeck-Rousseau aprobó el derecho a formar un sindicato, tanto para trabajadores como para empleadores. La sindicalización que le siguió fue paralela al crecimiento de las asociaciones empresariales, pero principalmente a nivel regional y sectorial.

Al fundar los Conseils du Travail, el gobierno francés obligó a los empresarios y a los sindicalistas a reunirse y trabajar en cuestiones relativas al ámbito social (Olszak, 1995). Sintiendo la necesidad de organizarse, el “Comité des Forges” fundó la Union des Industries Métallurgiques et Minières (UIMM) en 1901, que se convertiría en uno de los pilares del movimiento asociativo empresarial. Especializada en relaciones industriales, su principal hito fue la puesta en marcha de un fondo económico propio que trataba de ofrecer apoyo económico a sus miembros en caso de huelga.

Entre 1914 y 1918, un tercer impulso se produce, de nuevo, por el fuerte intervencionismo del Estado Francés. La Primera Guerra Mundial, tuvo como consecuencia la necesidad de una intervención y dirigismo económico directo del Estado en la economía (Woll, 2006a). Al mismo tiempo, el gobierno se involucró cada vez más en las relaciones laborales, sobre todo con la ley sobre negociaciones colectivas en junio de 1919 que aumentó el poder político de los sindicatos.

Como reacción, a estos sucesos y por sugerencia del gobierno francés, las empresas y los empresarios reforzaron sus instituciones representativas. En 1919, la Confédération Générale de la Production Française (CGPF) fue fundada a iniciativa del Ministro de Industria y Comercio, Etienne Clémentel, contando en ese momento con 21 federaciones sectoriales.

El CGPF se benefició del reconocimiento exclusivo del estado francés, y se convirtió en la entidad representativa del sector empresarial a nivel nacional, que contó con una importante oposición interna de sus asociados (Lefranc, 1977), dado que para muchos era una mera fachada, más que una verdadera organización (Bernard & Ehrmann, 1959). En varias ocasiones, ni siquiera fue

capaz de producir estadísticas fiables sobre su nivel de representación real, para evitar que la divulgación de información debilitara sus respectivas posiciones (Woll, 2006a).

Sólo cuando tuvo que defenderse ante ataques externos fue capaz de reagruparse y superar las insuficiencias de su acción colectiva (Lefranc, 1977). El CGPF se reformó después de la derrota electoral en 1936, respondiendo también a las tensiones crecientes entre las grandes, pequeñas y medianas empresas y se convirtió en la *Confédération Générale du Patronat Français* (2º periodo), en sustitución de la P de "producción" con la P de "patron" (Bunel, 1996; Woll, 2006b). Junio de 1936 fue un momento complicado para los líderes empresariales en Francia. La victoria electoral del gobierno socialista de Léon Blum coincidió con la primera huelga general que paralizó la producción en todas las fábricas del país. Si bien la mayoría de las asociaciones de empresarios rechazaron las negociaciones, ciertos empresarios comenzaron a hacer concesiones a las reivindicaciones de los representantes de los trabajadores (Fridenson & Kolboom, 1990).

Este vacío respecto del liderazgo en el mundo asociativo se llenó parcialmente entre 1936 y 1946, cuando las empresas francesas tuvieron que enfrentarse al gobierno del Frente Popular y posteriormente al del Gobierno de Vichy. Esto obligó a la Organización a revisar su estrategia y firmar el Acuerdo de Matignon, con la *Conférence Générale du Travail* (CGT). El acuerdo puso en entredicho todo el sistema de representación efectiva del tejido empresarial. Obligado a participar de forma más proactiva en el ámbito de las negociaciones con el Gobierno y con los Sindicatos, el CGPF asumió la responsabilidad de las negociaciones industriales de la UIMM, reconsiderando su modelo de organización.

Sin embargo, fue la disolución de las confederaciones bajo el Gobierno de Vichy lo que tuvo un mayor efecto para la reorganización interna del movimiento asociativo. El 16 de agosto de 1940, el gobierno reemplazó el CGPF con una serie de "Comités d'organization" (CO) organizados por sector, estableciéndose la afiliación obligatoria a los mismos.

Durante este período, las empresas se acostumbraron a tener que financiar obligatoriamente su participación en su correspondiente Comité, así como, de forma puntual a ofrecer información sobre su actividad y colaborar de forma directa con los diferentes representantes del Gobierno de Vichy. El estatus semipúblico otorgado por el Gobierno a los CO también permitió que éstos terminaran siendo encargados por el propio Gobierno para la gestión de determinados procedimientos administrativos y de gestión (Woll, 2006a).

A pesar de la disolución de los CO después de 1945, sus estructuras sobrevivieron al gobierno de Vichy, lo que explicaría la organización interna de las asociaciones empresariales en el período de postguerra. Los años inmediatamente posteriores a la guerra supusieron una etapa especialmente complicada para el tejido empresarial francés (Lefranc, 1977). Por un lado, fueron acusados de haber colaborado con el Gobierno de Vichy, y posteriormente sufren las consecuencias del periodo de nacionalizaciones aprobado por el Gobierno francés en 1946.

De nuevo, ante entornos contrarios al movimiento empresarial, el movimiento asociativo vuelve a tomar fuerza, lo que se materializa en la creación del Consejo Nacional del Patronato Francés (3er periodo), que fue fundado el 12 de junio de 1946 (Bunel, 1995; Béguec, 2002b).

La Prof. Woll (Woll, 2006b), considera que las estructuras asociativas después de la guerra, especialmente al más alto nivel, son más el resultado del activismo estatal que un desarrollo orgánico de intereses comunes, pues se promueven más desde el Estado para tener un interlocutor directo, que por interés de los empresarios hacia la defensa conjunta de sus intereses.

Más tarde, las huelgas desarrolladas en 1968 plantearon dudas sobre el excesivo matiz conservador de las posturas planteadas hasta el momento por el CNPF. Una reforma interna posterior en octubre de 1969, tuvo como objetivo fortalecer y centralizar su autoridad y establecer una nueva estructura interna (Bunel & Saglio, 1979; Scherrer, 1997).

Al igual que sucedió en las ocasiones anteriores, el cambio del CNPF al MEDEF (4º periodo) en 1998 siguió la misma lógica. Habiendo sido derrotada la organización empresarial en su lucha para evitar la aprobación por parte del Gobierno socialista de la semana laboral de 35 horas, la organización, de la mano del liderazgo de su Presidente Antoine de Selliere, decidió refundar la organización para afrontar de forma diferente, dado el fracaso, el nuevo entorno que se les avecinaba (Bunel, 1996; Maggi-Germain, 2012).

### 1.2.3 El movimiento asociativo francés en la actualidad

Una vez analizada la relativamente escasa producción científica sobre el movimiento, podemos establecer que la acción colectiva del empresariado francés se puede definir por su heterogeneidad, debido al importante número de asociaciones existentes y, especialmente por su autonomía en el proceso de toma de decisiones frente a la organización cúpula ya el CGPF, el

CNPF o, en la actualidad, el MEDEF (Bunel, 1997; Bunel & Saglio, 1980; Maggi-Germain, 2012).

A nivel nacional, varias confederaciones representan a empresas y empleadores franceses. Además, el tejido asociativo voluntario, convive con las con las Cámaras de Comercio e Industria (CCI), donde la afiliación es obligatoria. La Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie (ACFCI) y la Assemblée Permanente des Chambres des Métiers (APCM) son las organizaciones principales de la estructura de las cámaras de comercio.

A diferencia de las Cámaras, las organizaciones empresariales, basan su representatividad en su grado de afiliación (debiendo tener en cuenta que no existen datos fiables sobre el volumen real de afiliación, al igual que sucede con el caso español), por lo que para ganar y o generar la legitimidad adecuada, dependen de forma clara del reconocimiento del Estado (Bunel, 1997; Maggi-Germain, 2012). ¿Qué contrapartida genera ese reconocimiento? Sólo las organizaciones representativas, reconocidas como tales, MEDEF, CPME, U2P y desde 1997 la UNAPL, tienen derecho a participar en la negociación colectiva.

Estas organizaciones, como confederaciones agrupan a uniones o federaciones profesionalesw. Aunque son los ejecutivos de las empresas los que representan a sus empresas en los comités de la confederación, el interés de una empresa no siempre es equivalente al interés de su director ejecutivo, o de su propietario (Combrexelle, 2013).

Por ese motivo surgen otro tipo de organizaciones que, a su vez, se focalizan en la representación directa no de las empresas sino de los empresarios, como la Asociación de Mujeres Empresarias (Association des Femmes Chefs d'Entreprises - FCE).

De este modo, podemos entender mejor el modelo francés, a través de los conflictos que generaría la heterogeneidad (Lefèvre, 2013), siendo el primero de ellos la diferencia entre los intereses de la empresa y del empresario. El segundo de ellos provendría del tamaño de la empresa, algo que claramente no es específico del caso francés, puesto que por ejemplo en Alemania (Silvia & Schroeder, 2007) este ha sido uno de los factores condicionantes para la progresiva reducción de la capacidad de acción y de influencia de las organizaciones alemanas.

¿De qué manera se gestiona, desde una organización como la francesa, la diferencia de intereses de las empresas en función de su tamaño? Dado que la organización se estructura en torno al eje territorial o sectorial, los representantes de sus organizaciones en los comités Técnicos de la

organización tienen voz como representantes de su sector o territorio con independencia del tamaño de las empresas (Coulouarn, 2004). Éste no es un problema nuevo en el movimiento asociativo, pues ya podemos tener noticia del mismo, en el caso francés, de conflictos generados por él en el periodo de entreguerras y fue el motivo que conllevó a la posterior creación de la Organización de las Pequeñas y Medianas Empresas<sup>14</sup>, el CGPME en 1944.

Son las grandes empresas las que cuentan con un mayor peso en el seno de la organización por dos motivos. En primer lugar, por que cubren una cuota de afiliación mucho mayor, y por que cuentan con un mayor número de personal técnico que pueden adscribir a un mayor número de comités técnicos, lo que les facilita poder abarcar un mayor número de asuntos (Bernard & Ehrmann, 1959; Helbert, 1984; Woll, 2005). Es cierto que las grandes empresas tienen más peso que las pequeñas, pero incluso las más importantes deben conciliar sus intereses con los intereses generales de su sector. o región, para tener una influencia duradera en la toma de decisiones interna.

Sin embargo, es erróneo suponer que cada una de las organizaciones especializadas en la representación de las empresas, en función del tamaño de las mismas, cuentan con un monopolio sobre la representación de diferentes segmentos del panorama empresarial francés. Por el contrario, muchas de sus competencias e incluso sus representantes se superponen (Bunel, 1996).

Dado que el interés de la organización cúpula es representar a todas las empresas francesas, la misma ha contado con Grupos de trabajo especializados en la PYME, con lo que la representación asociativa termina superponiéndose y no es raro (al igual que ocurre en el caso español) que una misma empresa, se encuentre afiliada a la organización nacional, a la sectorial, a la correspondiente al territorio en el que tiene su base de operaciones, siendo la representación doble e incluso triple bastante común (Woll, 2006b).

---

<sup>14</sup> A pesar de ser el modelo español una traslación del modelo francés, en el caso de la creación de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), los intereses que derivaron a la creación de ésta fueron otros, como ya hemos explicado anteriormente, como la necesidad de la distribución del liderazgo asociativo entre los movimientos creadores de la CEOE, en un primer momento, así como posteriormente como un efecto derivado del Sistema Neocorporatista desarrollado en el transcurso del proceso de consolidación democrática española, que aconsejaron a los líderes empresariales contar con dos entidades representativas a los efectos de poder efectuar un reparto equitativo de responsabilidades, presencia y fondos económicos con las dos entidades sindicales reconocidas.

Para citar un ejemplo, la Fédération Nationale de la Coiffure es miembro de MEDEF, CPME y U2P. Es difícil encontrar cifras exactas, pero una estimación sugiere que el 60% de los miembros del CPME también están afiliados a MEDEF (Maggi-Germain, 2012).

Sin dejar de lado los dos ejes analizados, los mayores conflictos se producen entre el enfoque sectorial y el territorial (Lefèvre, 2013). Estos dos ejes de tensión son todavía más importantes por la complejidad de la estructura asociativa federal en Francia (Béguec, 2002) y, con ella, la competencia entre diferentes sectores y la redundancia de la afiliación sectorial y regional, o incluso local. La representación de las empresas francesas también se divide en asociaciones regionales sectoriales. Estas asociaciones regionales existen a nivel de ciudades, departamentos, regiones y otras unidades territoriales, una vez más a menudo con una considerable superposición.

Por lo tanto, tal y como indicábamos anteriormente, una sola empresa suele estar afiliada a su asociación sectorial principal, una asociación regional horizontal y su cámara de comercio local, que a su vez son miembros de asociaciones sectoriales, territoriales y la confederación de Cámaras de Comercio.

Dentro de MEDEF, ciertas organizaciones sectoriales han podido establecer posiciones hegemónicas, como UIMM, la organización representativa del sector metal francés, que ha jugado un papel esencial en la política laboral francesa desde el momento de su creación (Garrigues, 2002). De hecho, el CNPF o el MEDEF nunca eligieron a un presidente que no tuviera el apoyo de la industria del metal, a excepción de la elección de la primera mujer Presidenta del MEDEF<sup>15</sup>, Laurence Parissot, elegida sin contar con el apoyo de los sectores representativos de la Industria por primera vez en la Historia<sup>16</sup>.

Entre las diferentes federaciones, las batallas y los compromisos han ayudado a establecer un orden informal para las actividades representativas. Este orden informal da cierta coherencia a la acción colectiva de los empresarios franceses, pero la heterogeneidad, la competencia, la redundancia y las dificultades de coordinación vendrían a suponer una amenaza constantemente para esta aparente unidad (Woll, 2005).

---

<sup>15</sup> Primera mujer en ser elegida Presidente de una de las 5 grandes organizaciones empresariales europeas, a la que luego siguió Confindustria, la Confederación Empresarial Italiana, que eligió a Emma Marcegaglia como Presidenta, que posteriormente fue elegida como Primera Presidenta de la Patronal Europea Business Europe en el periodo 2013-2018.

<sup>16</sup> Como candidata del sector de servicios, Laurence Parisot ganó por primera vez contra el candidato de las federaciones de la industria, Yvon Jacob. Cf. "Medef: les métaux ne font plus la loi", Le Point, 26 de mayo de 2005

#### 1.2.4.- Del CNPF al MEDEF: La renovación de un modelo

Por lo que respecta al último cambio producido en el modelo francés, para llegar a la organización representativa actual, el Medef, éste nace a consecuencia, de nuevo, de un conflicto real en el mundo empresarial (Bothorel & Sassier, 2002). Por tanto la reforma del CNPF a MEDEF debe entenderse como una respuesta a una situación de crisis ( Woll, 2006<sup>a</sup>; Maggi-Germain, 2012).

Sobre todo, la principal apuesta en esta reinvención fue la gestión de su heterogeneidad interna. El contexto político facilitó que MEDEF abordara su reforma interna. Sin embargo, el hecho de que MEDEF lograra dar la impresión de que la Francia empresarial habló con una sola voz, no fue el resultado de un cambio en la naturaleza de la acción colectiva de las empresas francesas, sino del esfuerzo político, concertado, dentro de la organización para cambiar su imagen (Coulouarn, 2004).

Bajo el liderazgo de Antoine de Seillière (Bothorel & Sassier, 2002), el CNPF modificó sus estatutos y cambió su nombre y logotipo en la Asamblea General en Estrasburgo el 27 de octubre de 1998. Al declarar que el modelo tripartito quedaba desfasado<sup>17</sup>, Seillière promovió el liderazgo basado en la subsidiariedad de la organización nacional y un mayor esfuerzo en la comunicación (Bothorel & Sassier, 2002).

Para responder a los nuevos desafíos y aplicar lo que había aprendido de su debilidad política en la década de 1990, MEDEF siguió dos objetivos en su reforma: la descentralización de la acción colectiva y el refuerzo de su estrategia de comunicación(Woll, 2006b).

Con esta estrategia, Ernest Antoine-Seillière, el Presidente de la nueva organización, retomó una de las ideas centrales de un informe interno sobre el futuro de la organización escrito en 1997: para restablecer su autoridad a los ojos de las empresas francesas, *“la organización debía renunciar a todas las formas artificiales de legitimidad”*, como las negociaciones colectivas o la administración de instituciones bipartitas dictadas por obligación legal, y centrarse en desarrollar un liderazgo por influencia (Scherrer, 1997).

Además, la MEDEF se estableció como prestadora de servicios, como Bunel (1997) señala en el nuevo MEDEF, *“el miembro se ha convertido en un cliente”*. ¿Cuáles son estos servicios? Una

---

<sup>17</sup> E.-A. Seillière citado en "La refundación social y el recuerdo de Medef", Le Monde, 8 de octubre de 2003.

de las principales razones para convertirse en miembro de asociaciones empresariales radicaría en los regímenes de seguros de los que pueden beneficiarse los miembros.

Sin embargo, la transformación de la organización no solo giró en torno a su imagen; fue ante todo un cambio en la estrategia política. Buscando incrementar su influencia en el diálogo social, MEDEF quiso hacerse cargo del desarrollo de sus propias alternativas de política y proyectos socioeconómicos.

Lo que podemos establecer como un elemento clave del nuevo modelo surgido con MEDEF, es el del fortalecimiento de la voz directa del empresariado. Esto explica por qué la estrategia de comunicación ha cambiado drásticamente. Se pasa de una tradición que establecía el interés y la prioridad del empresariado por el anonimato, a incluso establecer sistemas de influencia o de defensa de sus intereses desde el secreto, puesto que durante mucho tiempo los líderes empresariales franceses sintieron que era necesario ser discreto para tener influencia política (Offerlé, 2013).

Este principio es roto gracias al impulso del Presidente Selliere (Bothorel & Sassier, 2002) hombre con fuerte personalidad. Interesado en el liderazgo directo del empresariado, como podemos ver en un ejemplo de los muchos titulares protagonizados por él en su etapa como líder de la organización<sup>18</sup>. A diferencia de otras responsabilidades con la organización, la comunicación estuvo en todo momento bajo el liderazgo directo del Presidente de MEDEF, lo que ilustra la importancia otorgada a la misma.

Hoy, la estrategia política de MEDEF es tratar de influir en la toma de decisiones políticas a través de la opinión pública, que depende crucialmente de la comunicación.

Como hemos visto, las sucesivas reformas del movimiento asociativo francés (1936, 1968 o 1998) sucedieron en respuesta a amenazas externas. Sin embargo, estas amenazas no fueron la causa de la reforma, sino que sólo la facilitaron. Movilizar la oposición a las amenazas externas fue un excelente vehículo para superar las tensiones inherentes a su representación política (Offerlé, 2013; Woll, 2006b).

### **1.3 COMPARACIÓN DE LOS MODELOS FRANCÉS Y ESPAÑOL: Conclusiones**

---

<sup>18</sup> [https://elpais.com/diario/2000/01/19/portada/948236403\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2000/01/19/portada/948236403_850215.html)



Nos encontramos por tanto ante dos modelos asociativos definidos por una serie de variables comunes, que pese a ser uno el germen del otro, no han evolucionado de la misma manera. La trayectoria histórica del modelo francés es más prolongada, debido a que en España el modelo sufrió un parón de más de cuarenta años por la prohibición mantenida durante el Régimen del General Franco.

En el caso del modelo francés, se contó desde un principio con una organización empresarial fuerte a nivel nacional, a diferencia del caso español, en el que el movimiento asociativo se fortaleció especialmente en las dos regiones con mayor índice de nivel de desarrollo industrial (Cataluña y el País Vasco), y no fue hasta el último cuarto del siglo XX, cuando se desarrolla una organización empresarial nacional con representación real.

Una de las diferencias fundamentales entre ambos modelos radica en el juego que en cada uno de ellos tiene el sistema de representación neocorporatista, mucho más importante en el caso español que en el francés. Igualmente importante es la diferencia que encontramos en el juego de poder territorial entre ambos, dado que el desarrollo del sistema autonómico en España facilitó la multiplicación de otras tantas organizaciones de carácter territorial que vinieron a replicar con sus respectivos gobiernos autonómicos el sistema desarrollado a nivel nacional, lo que supuso un debilitamiento de la organización nacional española, mientras que en el caso francés el desarrollo de la estructura territorial nunca debilitó el poder y la capacidad de la organización nacional, dado que en el sistema institucional francés el Estado juega un papel clave.

Por lo que respecta al juego de poderes entre sectores y territorios, en España el desarrollo territorial dotó de una gran fortaleza a las organizaciones territoriales en detrimento de las organizaciones sectoriales, a diferencia de lo que ocurre en el caso francés en el que el papel clave es jugado por las principales asociaciones sectoriales. El juego de pesos de territorio o sector se demuestra en cada uno de los casos vinculado con el liderazgo de cada uno de estos movimientos.

En el caso español, a excepción del periodo de liderazgo ejercicio por José María Cuevas, y del actual Presidente, Antonio Garamendi, la asociación ha sido liderada por presidentes provenientes de las organizaciones territoriales<sup>19</sup>, mientras que en el caso Francés, históricamente la

---

<sup>19</sup> La CEOE ha tenido dos presidentes que provenían de Fomento del Trabajo Nacional (Carlos Ferer Salat y Juan Rosell Lastortras) y uno de CEIM Confederación Empresarial de Madrid (Gerardo Díaz Ferrán)

organización cúpula francesa (primero CNPF, y después de 1996 MEDEF) ha estado siempre liderada por representantes de las organizaciones sectoriales<sup>20</sup>

En lo que respecta al modelo de organización, en ambos sistemas no encontramos ante un modelo de asociación de asociaciones, si bien el modelo español cuenta con una característica en este sentido que lo hace único en Europa, dado que es el único caso en el que además de la industria, el comercio y los servicios, se encuentra representada también la agricultura.

Por lo que respecta al sistema de organización en función del tamaño, aquí nos encontramos con la que quizá sea una de las mayores diferencias, dado que en el modelo español la representatividad de la pequeña y mediana empresa se encuentra focalizada en una organización independiente, al igual que sucede en el modelo francés, pero en el caso español es una organización directamente dependiente de la propia CEOE, como es la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME). En el caso francés la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa (CGPME) es una entidad completamente independiente que actúa de acuerdo a sus propios criterios y cuenta con sus propios recursos financieros.

Son por tanto muchas más las similitudes que las diferencias, dado que como hemos explicado a lo largo del presente capítulo, el modelo de la CEOE se desarrolla sobre la base del modelo francés del antiguo Consejo Nacional del Patronato Francés (CNPF).

El análisis de la evolución histórica realizada nos facilita encontrar otra evidencia que relaciona ambos sistemas. Nos referimos a la actuación reactiva del empresariado en momentos en que ve cuestionado su estatus y posición en sus respectivas sociedades. En el caso español, es en el momento del inicio del periodo de transición a la Democracia, en el que la figura del empresario se encontraba más atacada tanto desde el frente social como desde el político, cuando los empresarios reaccionan y podemos establecer que son más conscientes de la importancia de la acción colectiva, siguiendo los postulados de Olson (1965), y deciden unir sus fuerzas e intereses para la puesta en marcha de la CEOE.

En el caso francés, en tres momentos históricos concretos. En los que el sistema de representación empresarial se ve cuestionado, reaccionan los empresarios haciendo valer la importancia de la acción colectiva para defender sus intereses.

---

<sup>20</sup> Históricamente fueron candidatos del sector industrial hasta el año 2005, fecha en la que por primera vez accede a la presidencia el candidato del sector bancario (servicios), que a su vez fue la primera presidenta de la historia del movimiento asociativo, Laurence Parisot.

El modelo generado en el proceso de transición entre el CNPF y el actual MEDEF da un cambio radical, y decide abandonar las entidades de negociación tripartita. Plantea una delegación de responsabilidades, que a este fin son trasladadas a las organizaciones sectoriales, a los efectos de aligerar la estructura y servicios de la organización cúpula, y focalizar los esfuerzos de ésta en el impulso de la imagen del empresario, la mejora de los canales de comunicación y la prestación directa de servicios a las asociaciones y a las empresas que las representan.

## CAPITULO II

### **II.- MARCO TEÓRICO**

Una investigación como ésta, que trata de analizar la situación del movimiento asociativo empresarial en España a través de una serie de variables como son la edad, el género y la tecnología, se nutre de los trabajos de varias líneas de investigación académica que acaban constituyendo su marco teórico. Estas lentes analíticas con las que poder mirar a la realidad objeto de estudio están conformadas tanto por el conocimiento generado en torno a las lógicas asociativas, como por trabajos que han identificado las variables que consideramos como factores de influencia en los cambios que observamos en la realidad.

La introducción de esta parte teórica se dedica a los principios básicos de las OO.EE., utilizando como base principal los trabajos clave en la materia, que irían desde la acción colectiva (M. Olson, 1965; Ostrom, 1998, 2000, 2003; Congleton, 2015; Sandler, 2015), a las lógicas asociativas (Schmitter & Streeck, 1981c).

Seguidamente, procederemos a analizar el factor generacional, tomando como elemento de referencia los trabajos del Prof. Mannheim sobre el concepto de generación y su importancia del mismo (Longhurst, 1989; Mannheim, 1993; Pilcher, 1994 Connolly, 2019), para analizar diferentes perspectivas sobre el análisis del conflicto generacional (Ortega y Gasset, 1961; Ghiardo, 2004; Caballero Guisado & Baigorri Agoiz, 2013; Espacio, 2013).

A continuación, pasaremos a centrarnos el factor relativo al género, ligado directamente al papel de la mujer en el mundo de la empresa y de las organizaciones empresariales, tomando para ello el trabajo desarrollado sobre la presencia de la mujer en las OO.EE. en España (Güell et al., 2011), y especialmente el reciente trabajo presentado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el papel de la mujer en la empresa, “The Business Case for Change” (International Labor Organization, 2019).

Posteriormente analizaremos el impacto de la Revolución digital, (Gratton, 2010 ; Rindfleisch et al., 2017; Miguélez, 2018), y de ésta en las organizaciones empresariales (Gratton, 2010), y como Internet o las redes sociales han, podido modificar el tradicional marco de actuación de las mismas

(A. J. Wood et al., 2019) y especialmente la transformación de la acción colectiva en acción conectiva (Bimber et al., 2005a; Lance Bennett & Segerberg, 2012).

Para finalizar la sección, traeríamos a colación una serie de trabajos realizados en Estados Unidos que han tratado de identificar una serie de factores condicionantes para explicar la evolución del movimiento asociativo (Barnes & Nelson, 2014; H. Coerver & Byers, 2013b, 2013a; Skillman, 2012). Se trata de una propuesta focalizada no tanto en la parte científica sino profesional, realizada en Estados Unidos, a través de la Asociación Americana de Ejecutivos de Asociaciones (ASAE), la cual ha desarrollado numerosos trabajos ligados a la crisis del fenómeno asociativo y a las causas y condicionantes de la misma, sufrida a partir de la Crisis Financiera del año 2008 (Barnes & Nelson, 2014; H. Coerver & Byers, 2013a; S. Sladek, 2013), y que nosotros hemos utilizado, posteriormente, como base para nuestra investigación cuantitativa.

## **2.1 Sobre el Modelo Asociativo**

Dentro de los diferentes fenómenos asociativos desarrollados en el marco de la sociedad actual, el movimiento asociativo empresarial no ha recibido una atención prioritaria por parte de los investigadores en Ciencias Sociales, a diferencia de lo que sucede con las organizaciones sindicales, por lo que los estudios existentes son limitados. No es hasta los inicios de la década de los 80, con los trabajos de los Prof. Schmitter y Streeck que se produce el primer intento de investigación sistemática de las OO.EE. y de sus estructuras en el entorno europeo, a través de su proyecto “The Organization of Business Interest” (Schmitter & Streeck, 1981c).

Es la propuesta de Schmitter y Streeck (1981a) la que, a través de las principales lógicas asociativas, nos va a permitir analizar el trabajo desarrollado por la O.E. y poder desarrollar este análisis en dos niveles.

De un lado nos permite poder estudiar las funciones concretas desarrolladas, sobre todo para poder tener un detalle completo de sus capacidades de gobierno interno, al igual que su grado de autonomía interna, su densidad asociativa y los ámbitos de actuación en los que la O.E. desarrolla su actividad. Y, además, nos permitirán analizar su capacidad de representar los intereses de sus representados, relacionando su capacidad organizativa con la capacidad del grupo que la lidera, para establecer la priorización de posibles objetivos a alcanzar, así como el grado de institucionalización de su representatividad y, finalmente su capacidad de poder gestionar todo ello en el día a día de la organización.

Por tanto las herramientas que proponen Schmitter y Streeck (1999), han sido claves en el estudio asociativo y han marcado los posteriores trabajos científicos desarrollados en la materia. No obstante, no debemos dejar de señalar los trabajos de Franz Traxler (2010b), quien estableció los mecanismos para analizar la densidad asociativa, la tendencia a la especialización en la evolución del movimiento asociativo (2000), o la evolución de las estrategias en lo que a las relaciones industriales se refiere (2004a).

Y también el trabajo de Grote, Lang y Schneider (2008), quienes focalizan su trabajo en tratar de revelar las diferencias entre las OO.EE., identificando que las diferencias que se observan entre unas OO.EE. y otras responden a la respuesta de éstas frente a factores tanto exógenos como endógenos de sus propios mercados, de sus instituciones o, finalmente de su marco político.

Si bien la labor científica se ha centrado en el desarrollo de las OO.EE. en Europa, autores como Michael Moran han trabajado el modelo en los Estados Unidos (Moran, 2009), donde nos indica que en este modelo las empresas han sabido organizarse, pero que no lo han hecho de forma unificada, y su principal objetivo en su acción conjunta ha sido la de influir en la definición de la política económica exterior, si bien el modelo de organización federal del país ha dificultado la acción coordinada.

En lo que se refiere al modelo empresarial en América Latina, por el contrario, Schneider (2004) nos señala que el movimiento empresarial no es una mera acción de respuesta frente al movimiento sindical, sino a las necesidades de intervención del conjunto de la clase empresarial frente a los afanes intervencionistas de los Gobiernos de la Región, lo que en muchas ocasiones nos lleva a poder observar una participación directa de los líderes empresariales en el sistema político, con casos tan claros como la presencia de diversos líderes de la Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI) en los Gobiernos Nacionales, a la del histórico líder empresarial Nicaragüense, Enrique Bolaños como Presidente del país o al caso mexicano, en el que el Partido que derrocó al PRI por primera vez, el Partido de Acción Nacional, tuvo su origen en la principal O.E. mexicana, la COPARMEX<sup>21</sup>.

Sobre este entorno procederemos a realizar nuestro análisis del marco teórico básico, que desarrollaremos, para su mejor comprensión, sobre los siguientes tres apartados:

---

<sup>21</sup> Todos ellos casos que este investigador tuvo la ocasión de conocer personalmente en el transcurso de su actividad profesional ligada al movimiento asociativo empresarial.

1. Asociabilidad y Acción Colectiva. -
2. La Representación y Defensa de Intereses y la Participación en las Políticas Públicas. -
3. La Heterogeneidad. -

Si estudiamos las Organizaciones Empresariales (OO.EE.) lo hacemos, entre otras motivaciones, para entender los posibles elementos que lleven a una progresiva y supuesta pérdida de relevancia en la sociedad actual. Por ello, consideramos conveniente reflejar, igualmente, aquellos trabajos como los de Crouch (2003), o del Prof. Iván Medina (2012a), entre otros, quienes nos indican que “las organizaciones nacionales están perdiendo significación”.

Esta progresiva pérdida de “significación”, es explicada por Crouch (2003) cuando establece cuatro razones que vendrían a explicar esta situación respecto a las OO.EE. En primer lugar, señala el progresivo desarrollo del proceso de la Globalización, para posteriormente indicar como segunda razón el incremento del dominio de las ideologías económicas neoliberales, siendo el auge de la empresa como factor individual de la sociedad, la tercera de estas razones y, finalmente, la progresiva incorporación de los intereses no funcionales.

Basándose en estas propuestas de Crouch (2003), Franz Traxler procedió en el año 2010 a analizar el desarrollo a largo plazo del movimiento asociativo empresarial (Traxler, 2010b), ofreciendo un profundo examen de su evolución, para el periodo 1980-2003 en tres áreas concretas como la afiliación, las actividades desarrolladas y las capacidades organizativas y estableciendo tres conclusiones básicas como resultado:

1. Las Organizaciones Empresariales presentan una caída en lo que respecta a su nivel de representatividad, medido en el número de empresas afiliadas a las mismas.
2. Las OO.EE. a lo largo del periodo analizado han visto reducida su presencia en el marco de la concertación de las políticas públicas.
3. Se demuestra una profunda caída en los niveles de personal propio de las OO.EE., debido a una disminución de sus recursos prácticamente a la mitad.

Además, estos fenómenos se presentan de forma global, y han sido objeto de estudio específico, como puede ser el modelo alemán (Silvia & Schroeder, 2007) o el caso del modelo francés (Woll, 2006) y, por supuesto el caso del modelo español y su organización más representativa, la CEOE (Medina Iborra et al., 2013; J. M. Molins, 2008; Nonell & Medina, 2015).

Y todo esto, teniendo en consideración a los dos modelos principales de OO.EE., aquellas dedicadas o focalizadas en el ámbito de las Relaciones Laborales u Organizaciones de Empleadores (Employers Associations) y las Organizaciones de Industriales (Trade Associations) propiamente dichas.

Precisamente en esta materia de la diferenciación de modelos en el desarrollo de las OO.EE., no podemos dejar de considerar las aportaciones sobre el desarrollo del movimiento asociativo empresarial realizadas por Luca Lanza (1990, 2008), quien indica que las OO.EE. pueden actuar de dos formas diferentes, como Empleadores y como Industriales, cada una de ellas con objetivos y modelo de actuación claramente diferenciados.

Mientras que las Organizaciones de Industriales priorizarían una visión y una defensa de las actividades productivas, básicamente desde un punto de vista sectorial (Tucker et al., 2008), las de Empleadores tendrían una visión más general de la actividad económica, y básicamente centrarían su labor en la representación y defensa de los intereses de los empresarios en la definición de las políticas públicas y de las actividades y procesos de concertación social ligados al sistema de relaciones laborales y al mercado de trabajo (Carley, 2010; Traxler, 2004a)

La diferenciación entre las mismas es una diferenciación de tipo funcional (Traxler, 1999), si tomamos en consideración el entorno europeo, la mayoría de las OO.EE. han optado por el modelo dual, asumiendo ambos roles (Behrens & Traxler, 2004), siendo la excepción países como Alemania y Dinamarca que mantienen organizaciones diferentes para el ámbito empleador e industrial.

### 2.1.1 Asociabilidad y Acción Colectiva

Nos debemos plantear los argumentos que llevan a que una empresa quiera seguir actuando de una forma conjunta con otras empresas y empresarios similares, máxime si tenemos en consideración la tendencia hacia la plena liberalización de los mercados, con la consecuente pérdida de interés para la empresa respecto del hecho de su asociabilidad (Traxler, 2004a).

Para ello queremos basarnos en la tradición clásica de los estudios sobre los grupos de interés económico y aquellos realizados bajo el epígrafe de “organized business”, empezando por el propio Marcus Olson y su tratado clave sobre la Acción Colectiva (M. Olson, 1965), pasando por la obra de Dunleavy (1991), Steinmo, Thelen y Longstreth (1992), Pontusson (1995), Falkner



(1997), Immergut (1998), Hassel y Schulten (1998), Peters (1999), Molina y Rhodes (2002), Cerny (2006), Eisfeld (2006a), Lowi (2006), Schmidt (2006) y Acocella y Di Bartolomeo (2007).

Pero si hay una obra imprescindible, en cuanto se trata de analizar el modelo asociativo empresarial, ésta es sin lugar a dudas la realizada por Schmitter y Streeck (1981), que bajo el título de “The Organization of Business Interests. A Research Design to Study the Associative Acting of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe”, desgana las diferentes lógicas asociativas para entender el fenómeno de la puesta en marcha de organizaciones para la defensa de los intereses colectivos de los empresarios.

Ambos autores con su trabajo identifican dos grupos de grandes variables a la hora de analizar el desarrollo del modelo asociativo empresarial que agrupa, por un lado, en la Lógica de la Influencia y, por otro en la Lógica de la Afiliación.

Respecto a lo que al propio Estudio de las OO.EE. se refiere, a las dos lógicas principales de Schmitter y Streeck (1981a), Clauss Offe (1992) les añadió otras dos que se centrarían, la primera de ellas, en la Implementación Eficiente de Servicios y, la segunda, en la Formación de Objetivos. Pero es la obra de Schmitter y Streeck la que marca los trabajos posteriores, como los desarrollados por Franz Traxler (1991, 2000, 2004b, 2004a; 2007), que ha centrado su labor en temas tales como el análisis de la densidad asociativa (Traxler, 2000) y en el desarrollo del papel de las OO.EE. en el campo de las Relaciones Industriales (Brandl & Traxler, 2005).

Si hablamos de las OO.EE., no debemos olvidar que éstas tienen dos actividades básicas. Por un lado se establecen como puente o plataforma de relaciones entre sus miembros y, entre ellos y el Estado y los Sindicatos en tanto que representantes de los trabajadores (Traxler, 2010b). Pero, además las OO.EE. son proveedoras de servicios específicos para sus miembros (Acocella & Di Bartolomeo, 2007). El juego de ambas actividades explicaría las diferencias entre la lógica de la influencia y la lógica de la afiliación, siguiendo los postulados de Schmitter y Streeck (1981a).

Es Max Weber (1995) el que ya estableció en 1907 la necesidad de dar una mayor prioridad al estudio de las actividades asociativas empresariales, resaltando la importancia de estas nuevas fórmulas de acción colectiva por la transformación que suponían, en ese momento, de los valores de la sociedad moderna. Son Schmitter y Streeck (1999) los que traen a colación la propuesta realizada por Weber, dado que ésta fue desatendida por la Doctrina alemana. De hecho el estudio del proceso asociativo empresarial prácticamente quedó focalizado en el ámbito de los grupos de presión, centrando la actividad doctrinal en el papel del empresario y de los líderes empresariales,

no tomando en consideración los elementos que podrían definir o explicar la acción conjunta de éstos, dado que como nos indican Schmitter y Streeck (1981a) se le dio un mayor énfasis al estudio de la acción colectiva de los trabajadores.

Pero la realidad sobrepasa los intereses de los principales investigadores, y desde el siglo XVIII y, sobre todo desde finales del XIX nacen las OO.EE. y son desarrolladas por los empresarios para defender de forma conjunta sus intereses, adquiriendo, en múltiples ocasiones una más que relevante densidad asociativa, y tenemos casos de verdaderos modelos de éxito (Crouch, 2003), situándose como intermediarios indispensables entre el Estado, la Empresa y la Sociedad en su conjunto, así como verdaderos prestadores de servicios para sus asociados.

Por tanto, las OO.EE. existen y operan en la práctica totalidad de los países, y surgen como respuesta de los empresarios que consideran clave que su visión, objetivos e intereses sean defendidos de forma conjunta a los efectos de lograr de forma más óptima los objetivos que persiguen, y que, en la mayoría de los casos son comunes a todos y cada uno de ellos.

El objetivo del trabajo de Schmitter y Streeck es, de un lado, entender por qué los empresarios con toda su capacidad individual de actuación optan por cubrir su necesidad directa de representación y de defender sus intereses a través de una respuesta colectiva.

Así mismo cuáles serían las condiciones necesarias, en una sociedad, que harían de la respuesta colectiva el mejor instrumento para la defensa de los intereses de la clase empresarial. Cómo articular esa defensa conjunta y, analizar por ello, cuáles serían los acuerdos estructurales que permitirían a los empresarios asociarse y crear esas estructuras de intereses compartidos para, finalmente analizar si la representación de intereses empresariales, estaría sometida al mismo juego de fuerzas dialécticas existentes en las organizaciones sindicales.

Pero más allá de las dos lógicas tradicionales, la literatura científica añade dos lógicas nuevas. Nos referimos por un lado a la lógica de formación de objetivos y, por otro a la lógica de la implementación eficiente (Streeck, 1992), ambas referidas a la forma en la que las OO.EE. utilizan y optimizan sus recursos.

Si tratamos de analizar las lógicas tradicionales, así como las dos lógicas generadas con posterioridad, podríamos establecer que:

- La Lógica de la Afiliación se regiría por los principios y valores percibidos de aquellos grupos o individuos cuya representación asume la organización y, especialmente por el

sentido de identidad colectiva que, normalmente, definiría a todos los miembros implicados o interesados por implicarse.

- La Lógica de la Influencia, por su parte, se establecería a través de las oportunidades y/o dificultades generadas a la O.E. por parte de su entorno institucional. Hablaríamos por tanto del sistema desarrollado por las OO.EE. como un conjunto de imperativos, de reglas de prudencia y normas de intercambio político recíproco, que los actores colectivos deben de seguir, en un determinado contexto institucional y, además deben internalizarlo y asumirlo con el objetivo de tener éxito con ello.
- Lógica de Formación de Objetivos es aquella que delimita el proceso por el cual la O.E. selecciona sus objetivos tanto internos como externos y, lo desarrolla bien sea a través de consultas, de la participación de sus miembros o por la imposición de sus interlocutores externos.
- Por lo que respecta, finalmente, a la Lógica de la Implementación Eficiente, ésta serviría para determinar el camino por el que determinadas tareas o resultados son alcanzados, respecto a los objetivos de la institución o de sus propios miembros. En la misma incluiríamos elementos tales como la parametrización de actividades propias a la O.E., la especialización de sus funciones, la comunicación directa o la rapidez en la toma de decisiones.

Todas estas lógicas se encontrarían en “permanente tensión” en el seno de las OO.EE. (Medina, 2012), por lo que, siguiendo los principios básicos establecidos por Schmitter y Streeck (1999), las OO.EE. estarían viéndose forzadas a equilibrar, en todo momento, los grados de participación y de representación de sus miembros, así como a la vez gestionar adecuadamente el catálogo de servicios ofertados (Nonell & Medina, 2015).

Franz Traxler (Traxler & Huemer, 2007) nos indica que las perspectivas analíticas desarrolladas por Schmitter y Streeck (1999) siguen siendo plenamente relevantes para cualquier estudio y trabajo de investigación focalizado en el desarrollo del movimiento asociativo empresarial, pero su análisis, siendo clave, estaba dirigido u orientado hacia un perfil económico keynesiano, que era el enfoque predominante a finales de la década de los 60 y a lo largo de toda la década de los 70.

Las OO.EE. deben organizarse y actuar de forma que puedan ofrecer suficientes incentivos a sus miembros, que le permitan no sólo sobrevivir sino crecer, y también lo adecuadamente organizados para ofrecer aquellos que le permitan tener acceso y ejercitar influencia directa sobre

las Administraciones públicas y, de todo ellos poder extraer los recursos necesarios para sobrevivir y prosperar. Es en este modelo, en esta explicación donde uno puede observar las dos lógicas asociativas y establecer que las propiedades organizativas de cualquier O.E. pueden ser explicadas de forma detallada como el resultado de la interacción entre ambas.

Pero, estableciendo el rol clave de la Acción Colectiva para el desarrollo del movimiento asociativo ¿Cuáles son los aspectos estructurales que facilitan o ayudan a la consecución de la acción colectiva? Por un lado tendríamos la existencia de una organización o de un modelo organizativo adecuado para ello (Offe & Wiesensthal, 1980), pero también las funciones cumplidas o a cumplir por ésta (Delgado, 2014).

Cuando analizamos el desarrollo de la Acción Colectiva, debemos tener en consideración que la planificación organizativa y la movilización de recursos no surgen como fruto de decisiones irracionales de individuos descontentos como una determinada situación (Battisti & Perry, 2015; Streeck et al., 2019), sino por cálculos conscientes sobre las mejores alternativas para alcanzar las metas buscadas o los objetivos pretendidos (Delgado, 2014).

Por tanto, para que se pueda desarrollar esta Acción Colectiva, se deben dar una serie de condicionantes previos, tales como:

1. La oportunidad política.
2. La estabilidad o inestabilidad de las relaciones entre las élites.
3. La presencia o ausencia de aliados.
4. La autoridad política y capacidad ejecutiva del Estado.

Lo cierto es que la presencia de grupos o movimientos organizados es la consecuencia directa de la interacción entre individuos (Ostrom, 2000). El esfuerzo colectivo es visto como la mejor forma de alcanzar los intereses propios, pero a la vez comunes a un determinado conjunto de individuos (Lowery et al., 2004; Ostrom, 1999; Traxler, 1991; Wallerstein & Moene, 2002).

Si bien es hoy uno de los conceptos más estudiados en las Ciencias Sociales, no es hasta 1965, cuando el Sociólogo Mancur Olson estableció que la búsqueda del bienestar público no es un elemento motivador lo suficientemente fuerte para provocar que el individuo se una a una determinada agrupación (Olson, 1965). Indicando además la necesidad de que se den factores clave como la exclusividad y los beneficios materiales como elementos sustanciales no sólo para

atraer sino, aún más importante para mantener el interés del individuo, con relación a la organización o movimiento en la que participa.

La relación de las OO.EE. con la Acción Colectiva se sitúa, por tanto como uno de los principales factores a analizar en torno al movimiento asociativo empresarial, en tanto que el mismo surge como forma de materialización de la acción colectiva de los empresarios en la sociedad en la que se desarrolla su actividad (Delgado, 2014; Lowery et al., 2004; Offe & Wiesenthal, 1980; M. Olson, 1965; Ostrom, 2000, 1999; Streeck et al., 2019; Traxler, 1991; Wallerstein & Moene, 2002)

Olson, en su propuesta (1965) nos indica que es igualmente importante considerar el hecho que si un grupo se moviliza y desarrolla su acción colectiva para obtener un determinado beneficio, éste se aplicará a todos los miembros de ese colectivo, hayan participado o no (Kilbane & Beck, 1990). Por tanto, los que no hayan contribuido lograrían los mismos beneficios, lo que por consecuencia conllevaría a la larga a que la acción grupal terminara siendo muy débil, dado que no habría ningún incentivo para que sus miembros participen (Ostrom, 1999).

Lo que quiere indicarnos Olson es que si el beneficio que se obtiene es el mismo, se participe o no previamente en su consecución, no habrá incentivos para que los individuos participen de la acción, dado que terminarían considerando poco efectivo participar en la consecución (participando con tiempo, esfuerzo y recursos) de un objetivo que *“sin su aportación también se lograría”* (Sandler, 2015).

La clave del éxito radicaría en la identificación de esos incentivos ya sean positivos, por su participación, como negativos, por su ausencia (Lowery et al., 2004; Streeck et al., 2019; Wallerstein & Moene, 2002). El apoyo que reciben por tanto las OO.EE. de sus miembros se justifica por los incentivos selectivos que proveen a los mismos (Traxler, 1991).

Normalmente se da por supuesto que si todos los miembros de un grupo tienen un determinado interés en común, el grupo tendrá la tendencia natural a tratar de alcanzarlo (M. Olson, 1965). Se nos indica que los ciudadanos con un interés en común se organizarán y tratarán de aunar sus esfuerzos por la consecución del mismo, dando por asumido que *“las clases sociales”* van a actuar (Congleton, 2015).

¿Estas lógicas se comportarían de la misma manera con independencia del momento? A la larga se producen cambios en el funcionamiento de las lógicas asociativas, debido a los cambios

políticos y económicos producidos por la propia evolución de la Economía y del entorno en la que ésta se desenvuelve (Tomlinson, 2011a). Cambios que, por ejemplo, tienen su traslación en una pérdida de la centralidad de la O.E. y un cambio de poderes, capacidades y actitudes desde ésta hacia los ámbitos de decisión territorial, los cuales ofrecen a las empresas la capacidad de poder mantener una relación mucho más directa entre la O.E. y los miembros de la misma (Medina, 2009).

Además, el proceso de liberalización de los mercados amplificaría la dificultad de la organización y manejo de la acción colectiva (Traxler & Huemer, 2007), situación que dificultaría por tanto la acción diaria de la O.E. En ese entorno, definido por el proceso de progresiva liberalización y de globalización de la economía, el interés de las empresas por trabajar conjuntamente en el seno de la O.E. decaería y, también las propias OO.EE. verían reducida su capacidad de poder asumir tareas de gobernanza institucional (Benson et al., 2017).

Esta situación impacta de igual manera al conjunto de los agentes sociales, pero este impacto sería mucho mayor en las OO.EE. que en los sindicatos, debido al propio modelo de las OO.EE. (Chetty & Holm, 2000; Traxler, 2010b; Bühlmann et al., 2013), en tanto que las empresas, potenciales miembros de una O.E., están hoy más focalizadas en responder al cambio económico de forma autónoma e individual que a desarrollar esa respuesta a través de una O.E. que sólo le va a dar respuesta en su mercado de origen y no podrá atender las necesidades de una empresa con una presencia más allá de sus fronteras nacionales (Chetty & Holm, 2000; Bell, 2006; Traxler, 2006). Además, Franz Traxler nos señala que (2004a) si el cambio económico está llevando a reducir la importancia y el propio papel de la O.E., las empresas empezarán a cuestionarse el valor añadido y la relación coste-beneficio de su presencia en la organización. Por tanto, progresivamente las OO.EE. podrían ver cómo sus socios irían saliendo y las nuevas empresas no tendrían interés alguno por afiliarse.

### 2.1.2 Representación, Defensa de Intereses y Participación en las Políticas Públicas

Pero si bien, como indicábamos en páginas anteriores, la investigación sobre el movimiento asociativo empresarial ha sido más limitada, no es así el caso de los Grupos de Interés (Baumgartner & Leech, 1998; Hayward & Menon, 2003; Tomlinson, 2011b), que ha tenido un mayor desarrollo - y dentro de ellos las OO.EE. - en tanto que entidades intermediarias de las empresas.

Para Schmitter y Streeck (1981a) la defensa de intereses es un elemento clave en el estudio de las OO.EE. centrando una parte de su labor investigadora en analizar el proceso a través del cual la empresa avanza y defiende sus intereses de forma colectiva.

Indican, además, que la razón que explicaría la falta de interés en la literatura académica sobre la acción conjunta de empresas y empresarios radicaría en su falta de legitimidad para ello, a diferencia de la que sí que se daba y otorgaba a los trabajadores y las entidades creadas para la movilización de sus intereses colectivos, los sindicatos.

Si seguimos avanzando en los pilares científicos clásicos de la literatura ligada al análisis de la agrupación de intereses empresariales, debemos tener en consideración que estas manifestaciones colectivas surgen, o se establecen, entre otras consideraciones, de cara a la interacción entre la empresa y la política. Por ello no debemos dejar de incluir los trabajos de Berry (1977), quien analiza en su obra los diferentes comportamientos que pueden definir las diferentes posibles interacciones entre la empresa y el mundo de la política, y que este autor diferencia entre los litigios, las movilizaciones de protesta, la posible financiación de campañas electorales y, finalmente la elaboración y difusión de documentos que defiendan las propuestas de la empresa frente a la política.

Evidentemente la relación entre la empresa y la política - y entre ésta y las organizaciones que representan a las empresas - se vincula en muchas ocasiones a la presión que unos pueden hacer frente a los otros y viceversa (Dahl, 1959; Vogel, 1996). Presiones que, según el Prof. Medina (2012a), pueden llevar a las OO.EE. a innumerables experiencias que pueden diferenciarse en función de su grado de transparencia, pero también en función del grado de democracia interna desarrollado en el seno de la misma.

Si bien hay visiones como las de Berry (1977), focalizadas en una visión más negativa, lo cierto es que hay otras muchas interacciones entre el mundo de la política y de la empresa a los que deben reconocerse una perspectiva positiva, y nos referimos a fenómenos tales como la filantropía, la colaboración público-privada (public-private partnership) o el lobby transparente (Laboutkova & Zak, 2016).

Como indican Coen y Grant (2006) las OO.EE. tienen como utilidad clave la de conectar los grupos de empresas que representan con el gobierno, desarrollando por tanto una función de interlocución. Esta función no solo se desarrollaría en este ámbito, sino que también se daría con los representantes de los trabajadores, las Organizaciones Sindicales, con las que la O.E.

mantendría un proceso de diálogo permanente. Estas funciones serían normalmente asumidas por la O.E. en el momento en el que las propias empresas no asumen o no tienen intención de asumir su propia representación ante las instituciones.

Además, tal y como indican Coen, Grant y Wilson (Coen et al., 2010) la experiencia demuestra que los gobiernos prestan una mayor atención a los líderes empresariales que, por ejemplo a los líderes de los movimientos medioambientales. Los Gobiernos tratan de obtener el respaldo de socios reales que le puedan ayudar no sólo en la resolución de posibles conflictos puntuales, sino también en ayudarle a adelantar posibles conflictos o situaciones delicadas tanto en materia económica como social.

Por tanto, las OO.EE, para el desarrollo de su tarea de representar y defender los intereses de sus asociados, deben desplegar su capacidad de influencia, lo que nos lleva a tomar en consideración los postulados de Lanza (1990). Este autor nos indica cuatro diferentes tipos de acciones dirigidas a ejercer influencia, que irían, desde la participación en el mercado de forma individual, a la participación de los empresarios a título individual en los partidos políticos o en la propia Administración pública, pasando por los procesos de participación colectiva a través de la gestación y desarrollo de alianzas puntuales entre empresas, o finalmente, por el ejercicio de la acción colectiva a través de la participación, representación y defensa de intereses desde las OO.EE.

Lo que realmente nos interesa es la articulación de estos movimientos asociativos de empresarios dentro de los sistemas de representación institucional, y para ello, debemos hacer obligada referencia a las dos visiones clave desarrolladas sobre esta materia por parte de la Ciencia Política, nos referimos al Pluralismo (S. Berger, 1983; Cawson, 1978; Eisinger, 2006a, 2006b; Lowi, 2006) y al Neocorporatismo (Schmitter, 1991; Solé, 1984; Streeck & Kenworthy, 2005). Así como para conocer los elementos que los llevan a seguir participando en el diseño, propuesta e implementación de las políticas públicas. Para entender cómo pueden mantenerse en el papel que el sistema les atribuye y hacerlo manteniendo su alineamiento con los intereses de sus representados.

En lo que se refiere a la Escuela Pluralista, sus principales autores trabajan sobre el concepto de “competición de intereses” y, según éstos, las OO.EE. estarían sujetas a su propia capacidad de articulación de intereses, considerada ésta en función de la fortaleza de sus respectivos opositores. Los principales autores pluralistas (S. Berger & Sabel, 1981; Cawson, 1978) creen que los grupos de interés son una especie de conexión dinámica entre la sociedad y el gobierno (Cerny, 2006).



Por tanto, ni los políticos ni las propias instituciones son las que definen el comportamiento de los grupos de interés, más allá de las reglas o límites impuestos por una serie de reglas comunes y compartidas por todos ellos (Eisfeld, 2006b).

También consideramos adecuado tomar en consideración los postulados de Lowi (2006), el cual nos indica que hablaríamos de un modelo en el que, en la sociedad civil, los diferentes actores tendrían la capacidad de desarrollarse y expresarse por ellos mismos, sin necesidad de ningún tipo de intermediario.

Según Dunleavy (1991), el Pluralismo tendría una serie de características básicas:

1. Sistema en el que las organizaciones colectivas son las que acogen a los diferentes tipos de actores, y las que tratan de movilizarlos para el desarrollo y consecución de la acción colectiva.
2. Sistema en el que tanto las empresas como los individuos se asocian de forma totalmente voluntaria.
3. Sistema en el que la efectividad de las organizaciones que lo integran irá directamente ligada con el compromiso de sus asociados con éstas.
4. Sistema en el que sus organizaciones tienen fijadas sus prioridades en un sentido más amplio, lo que les diferencia de los partidos políticos.
5. Sistema en el que los grupos se constituyen, desarrollan y desaparecen como resultado directo de la interacción natural entre los individuos.
6. Sistema en el que la heterogeneidad interna de las organizaciones en él integradas, provoca conflictos internos que no hacen sino mermar la cohesión del grupo.

Tomando por tanto su propuesta, así como las desarrolladas por Coser (1956), Cerny (2006) o Eisfeld (2006a), el Pluralismo político existe en la medida en que la libertad de petición al gobierno es admitida. Concorre por tanto una competencia abierta y dinámica entre todos los que se pueden dirigir al gobierno, lo que incrementa la competencia directa entre las élites, elemento que favorecería directamente la transparencia en la acción política, la rendición de cuentas y la descentralización del poder.

Autores como Cerny (2006) nos indican que el Pluralismo es el modelo clave en la actualidad, pero el mismo debe afrontar el reto que para éste supone el proceso globalizador, que supondría sin duda, como nos indica Medina (2012a), el mayor reto transformador que deba afrontar el Modelo Pluralista, en tanto que debe establecer las fórmulas adecuadas que le permitan manejar

adecuadamente el incremento de puntos de acceso derivados de la puesta en marcha del proceso de Gobernanza global.

Para Cerny (2006), la Globalización tiene, por tanto, un efecto directo en los sistemas de representación y defensa de intereses, puesto que ésta afecta al proceso de formación de las políticas públicas, a través de la necesidad de convivir con diferentes niveles de la Administración, para algunos casos incluso supranacionales, estableciendo por tanto un nuevo modelo de interacción multinivel.

Frente a esta visión, tendríamos la que nos ofrece el Neocorporatismo, modelo que se definiría como aquel sistema de representación de intereses en el que las unidades que lo integran están organizadas en un número limitado de categorías singulares obligatorias, no competitivas, jerarquizadas y funcionalmente diferenciadas reconocidas y aprobadas por el propio Estado (Medina, 2012a),.

Philip Schmitter establece (1974) una definición del Neocorporatismo como una forma de representación de intereses diferente a las establecidas por los Modelos Pluralistas, Estatistas o Marxistas. Se establece una línea de estudio dentro de las Ciencias Sociales que procede a desarrollar el modelo y los principios básicos del Sistema Neocorporatista, como un sistema de articulación de la representación de intereses, así como de un sistema de desarrollo legislativo.

Este modelo ha sido muy empleado para analizar la realidad de los países europeos occidentales, especialmente en los del Sur de Europa (Molina & Rhodes, 2002), en los que se han desarrollado complejos entramados de representación y defensa de intereses.

Claus Offe (1992) incide en la necesidad de comprender la importante contribución a la gobernanza, que se ha realizado a través de los vínculos generados entre la Administración y las organizaciones que lo integran. Muchas de las cuales llegarían a alcanzar un estatus semipúblico debido a su participación fundamental en el proceso de desarrollo legislativo (Acocella & Di Bartolomeo, 2007; Crouch, 1995; Wallerstein & Moene, 2002).

Esta lógica fue clave en el caso español desde la vuelta de la Democracia, cuando el contexto requería un entorno institucional estable y consolidado, y el gobierno privilegió la relación directa con los “interlocutores sociales” hasta tal punto que fueron reconocidos como tales en la propia Constitución de 1978 (García Femenía, 2002).

Bajo este sistema, las políticas económicas fueron concertadas entre el gobierno y unos pocos interlocutores, que contaban con una relación directa y privilegiada con éste. Por tanto, en el marco de un contexto institucional limitado (Regini, 1982), se daba estabilidad a los acuerdos y se subordinaban los intereses de todos los agentes a los intereses del propio Estado.

Para entender mejor esta lógica de interacción también contamos con las aportaciones de Traxler (2004a), quien nos indica que el NeoCorporatismo se mueve hacia un modelo de gobernanza en red, más allá del mercado y de las jerarquías, pero preservando su foco en la concertación. Pero el hecho cierto es que las herramientas corporatistas, como los Pactos Sociales, han continuado siendo utilizados en orden a reducir, al máximo posible, el coste social de los procesos de reformas (Fajertag & Pochet, 2000).

Entonces, tomando en consideración las propuestas de Gladstone (1984), las de Traxler (2000) o las de Carley (2010), las OO.EE., en este entorno, deben establecer una estrategia pertinente para poder ejercer una influencia adecuada con el gobierno correspondiente, a través de la que pueden tratar de alcanzar sus objetivos fundacionales, pero a la vez deben proveer servicios específicos a sus miembros.

El Modelo Neocorporatista trajo como consecuencia, tal y como nos indican Anderson (1977) y el propio Schmitter (1982), que muchos países terminaran promoviendo la generación de un monopolio de facto en la representación de intereses, bajo el amparo de la necesidad o del principio de priorización de las organizaciones cúpula. Además el Neocorporatismo requiere a todos los intereses existentes, que para ser debidamente representados, se integren en las respectivas organizaciones cúpula (Solé, 1984), favoreciendo con ello los intereses de esos agentes privilegiados por el Estado.

Lo que debemos tener claro es que según la perspectiva corporatista, el otorgamiento de determinadas tareas públicas por parte del Estado a las OO.EE. no son sino una vía directa de legitimación de éstas. Por tanto las OO.EE. consideran positivo y razonable la puesta en marcha de un modelo corporatista, en tanto que el mismo, de forma previsible, además de una interlocución directa con la Administración, les otorgará el reconocimiento directo como O.E. de referencia en el país, y mejor tener una interlocución directa, dado que la intervención del Estado les va a afectar en cualquiera de los casos (Molina & Rhodes, 2002; Traxler, 2004b).

Traxler y Huemer (2007) consideran que hay un incentivo claro para que las OOEE accedan y respalden la puesta en marcha modelos corporatistas, pues sin su presencia en ellos, la

intervención directa y sin matices del Estado con el respaldo de los sindicatos supondrá la asunción de peores resultados que los que haya que tomar por la participación en estas instituciones.

La Escuela Neocorporatista, (S. Berger & Sabel, 1981; Dunleavy, 1991; Lehmbruch, 1982; Wassenberg, 1982) reniega de que todos los tipos diferentes de intereses compitan en igualdad de condiciones, en la definición de las políticas públicas, estableciendo un estrato o área en la que existirían una serie de relaciones o estrategias privilegiadas entre el gobierno y determinadas instituciones o entidades, especialmente las OO.EE., que contarían con una interlocución directa con el Gobierno y el conjunto de las Administraciones públicas, a cambio de ser el interlocutor que les dirigiera por una sola vía las reclamaciones o inquietudes de la clase empresarial y, que pudieran facilitar al gobierno la concertación de políticas públicas dirigidas al desarrollo económico y el fomento de la competitividad empresarial. Estableciéndose de este modo un monopolio de interlocución con el Gobierno.

Schmitter (1974) nos indica que las exigencias organizativas que los Estados podían imponer a las OO.EE, tendrían un impacto realmente considerable en el desarrollo del mapa asociativo. Lo que el Estado buscaría de la O.E. sería un interlocutor autónomo, que fuera capaz de defender intereses de una forma homogénea. De ahí el interés o la necesidad de que el Estado habilitara sistemas y modelos para que las empresas pudieran estar, de algún modo, sometidas al control de las OO.EE. más representativas. Por tanto, en un entorno cada vez más corporatista, se daría un mayor grado de exclusividad en la representación de intereses, el Estado terminaría consolidando un “monopolio” en lo que a la representación de intereses

Se esperaba que la tendencia corporatista transformara la relación entre la O.E. y sus afiliados. Las OO.EE. pasarían de ser meros instrumentos, puestos en marcha para avanzar en la defensa y representación de los intereses de sus miembros, a situarse como verdaderas autoridades capaces de obligar a todos sus miembros fruto de su actividad regulatoria, como es claramente el caso de los acuerdos de negociación colectiva alcanzados por la organización y que obligarían a asumirlos y a cumplirlos a todos los miembros que ésta represente.

No sólo debemos considerar el ámbito de la representación, sino también el de la participación en la definición de políticas públicas, por ello, no podemos dejar de considerar que en el modelo neocorporatista (Schmidt et al., 1982), se establece como base de su propuesta el papel del Estado para establecer y organizar los modelos de funcionamiento de las instituciones del Estado con la

participación de los agentes sociales (Wassenberg, 1982; Traxler, 2004c; Streeck & Kenworthy, 2005).

Desde esta visión, consideran a la O.E. como aquella que asume responsabilidades directas en la definición y gestión de las políticas públicas, trabajando junto al Gobierno y a los Sindicatos sobre la base del intercambio político y, obteniendo por ello unas ciertas recompensas por parte del Estado (Solé, 1984; Falkner, 1997).

Encontramos también autores que consideran que el modelo corporatista se encuentra en decadencia (Grahl & Teague, 1997), indicando que es un modelo que a día de hoy carece de utilidad debido a que en el modelo neoliberal imperante, que cuestiona la permanencia del Estado del Bienestar, las prácticas neocorporatistas se encontrarían al borde de la desaparición. Esta visión es cuestionada por Molina y Rhodes (2002), quienes consideran que ésta es una perspectiva exagerada y para respaldar su defensa del modelo corporatista acuden al mantenimiento de los procesos de concertación de las políticas laborales, las cuales se encuentran en el centro de cualquier sistema de relaciones industriales, con una generalización, además de los Pactos Sociales en toda Europa desde finales de los años 80 (Traxler, 2004b, 2010b; Wallerstein & Moene, 2002).

Lo cierto es que hoy el modelo corporatista ha cambiado (Traxler & Huemer, 2007) y muchas de las responsabilidades anteriores han procedido a ser descentralizadas hacia niveles inferiores, debido, por un lado a la presión de las O.O.EE. miembro para dar poder hacia los asociados y, por otro, a que se ha procedido a intensificar las actividades de coordinación de las relaciones industriales en un marco de descentralización organizada.

Pero en lo que respecta a su proceso de evolución, tal y como nos señalan Molina y Rhodes (2002), ésta tiene como consecuencia una progresiva flexibilización de sus dos elementos clave, por un lado el control jerárquico del Estado frente a los interlocutores y, por otro el de la centralización de los mecanismos de negociación.

Lo que a nuestro juicio resulta indudable, como señalan Traxler y Huemmer (2007), es la importancia cada día mayor de los intereses económicos como un factor clave en el desarrollo de las sociedades capitalistas. Estos intereses económicos serían defendidos dentro de un marco institucional, que vendría por tanto a tener un papel determinante en el desarrollo económico y social de los países.

De la importancia del marco institucional dan testimonio los trabajos de Crouch y Streeck (1997), o de Traxler, Blasche y Kittel(2001), quienes evidencian la importancia del sistema institucional para cualquier país, adentrándose en la defensa que dentro de este sistema tendrían las OO.EE.

Y en este entorno de relaciones entre el Estado y la O.E. ¿cuál sería la principal demanda de las empresas? Víctor Pérez Díaz(1985) nos señala que la principal demanda de las empresas al Estado ha sido la de requerir su protección frente a riesgos tanto internos como externos.

Los postulados generados como elementos clave en el modelo tradicional de O.E., en el que las empresas preferían estar en un segundo plano, y centralizar su capacidad de influencia a través de la O.E., fueron los preponderantes, sin lugar a dudas, en la segunda mitad del Siglo XX. Pero qué sucede si ese marco evoluciona y las empresas deciden asumir un papel proactivo en su entorno y en la sociedad en la que se desarrollan (Pulido& Benítez, 2016). Hoy el modelo sobre el que se basaba el movimiento asociativo tradicional, debe ser sometido o considerado en línea a la evolución del entorno donde las OO.EE. desarrollan su actividad (Traxler & Huemer, 2007). En un modelo en el que el papel del mercado es hoy más significativo, las empresas pueden considerar menos necesario que su presencia en el mismo se organice a través de un organismo intermedio como es la O.E., de la que, hasta ese momento dependería la defensa y representación de sus intereses en el mercado.

¿En qué situación quedarían las OO.EE. si las empresas ya no requieren un interlocutor que hable en su nombre y no necesitan alguien que traslade sus mensajes, sino que quieren ser ellas mismas quienes lo hagan? Las OO.EE. dejarían de tener importancia para las empresas y, por tanto, creemos que la respuesta a esta pregunta nos llevaría, de nuevo, al objeto directo de nuestra investigación, la pérdida de relevancia de las OO.EE y los factores que la explicarían.

Esta nueva situación vendría condicionada por una serie de factores como el del proceso de globalización de la economía, en el que las empresas no tienen una concepción localista de sus intereses sino una visión global. En esta visión, una O.E. nacional no puede defender ni representar sus intereses de la misma manera (Chetty & Holm, 2000; Bell, 2006; Streeck et al., 2006).

Estos fenómenos mencionados obligarían a las OO.EE a situarse como entidades dirigidas al gobierno y defensa de intereses privados (Traxler & Huemer, 2007), llevando a éstas a asumir y gestionar objetivos a largo plazo, a organizar o dar forma a los intereses de sus miembros y a

monitorizar y sancionar sus posibles comportamientos ( Streeck & Schmitter, 1985; Hall & Soskice, 2001).

Pero si hay otro elemento clave que no debemos dejar de tratar en este apartado es el de la representatividad de las OO.EE (Bunel, 1997 ; Maggi-Germain, 2012; Combrexelle, 2013). Y, ¿por qué es un elemento clave? Debemos tomarlo en consideración en tanto que es su representatividad del tejido empresarial la que legitima a la O.E. para su participación en los esquemas de relaciones industriales(Bunel, 1997).

Tal y como nos indica Eurofund (Contrepolis et al., 2016; Kerckhofs et al., 2016) la representatividad de los agentes sociales, y por tanto de las OO.EE. proporciona legitimidad para sus diversos roles en las relaciones no sólo laborales o industriales, ya sea a través del vehículo del diálogo social, la negociación colectiva o la participación en la formulación o implementación de políticas públicas. De hecho, en el caso del modelo francés, importante por su influencia en el modelo español, se ha llegado a realizar una propuesta de modificación de los criterios de la representatividad de las OO.EE. (Combrexelle, 2013).

Elemento clave, igualmente, para entender el desarrollo del modelo asociativo empresarial es el de la efectividad de las OO.EE. porque tal y como nos indica Justin Greenwood (2002), en un entorno como el actual, en el que la O.E. debe o puede operar en cinco niveles diferentes (local; regional; nacional; europeo y global) es cada día más difícil para ésta poder demostrar un claro nexo entre sus actividades y los resultados logrados.

La efectividad, como veremos posteriormente cuando tratemos el fenómeno generacional, será un elemento determinante para la generación de valor añadido real que las nuevas generaciones reclaman para las OO.EE

Recapitulando, este epígrafe nos ha permitido constatar que la defensa y representación de intereses es un elemento clave en el estudio de las OO.EE. (Schmitter & Streeck, 1981b), y que su papel en ese sentido surge como elemento para definir los modelos de interacción entre la empresa y el Estado (Berry, 1977). Igualmente hemos podido contrastar las visiones que ofrece en esta materia las dos Escuelas principales, la Pluralista (S. Berger, 1983; Dunleavy, 1991) y la Neocorporatista (Streeck & Kenworthy, 2005), todo ello sin olvidar el impacto que fenómenos como el de la liberalización de la economía y la globalización de las empresas habría tenido en el papel a desarrollar por las OO.EE. (Traxler & Huemer, 2007).

### 2.1.3.- La Heterogeneidad.

Entendemos por heterogeneidad en este ámbito a la necesidad de manejar en el seno de la misma O.E. intereses contrapuestos de sus representados, que variarían en función del tamaño o procedencia de la empresa, o su vinculación sectorial o territorial a la misma (Streeck, 1991). La heterogeneidad se convierte en un factor clave a la hora de entender el movimiento asociativo empresarial, en tanto que las OO.EE. como entidades que representan y defienden los intereses de sus asociados, en primer lugar, deben tratar de unificarlos y transformarlos en objetivos comunes a todos sus asociados (Streeck et al., 2019).

Los diferentes intereses se ven enfrentados en el seno de las OO.EE., de forma permanente, especialmente entre los miembros de la misma y el staff de la O.E. con aquellos que perteneciendo a su ámbito, prefieren permanecer fuera de la misma beneficiándose de la consecución de los objetivos de la acción colectiva (M. Olson, 1985), conocidos bajo la terminología de los “*free riders*” (Stigler, 1974; Chaison & Dhavale, 1992). Enfrentamiento que también se produce entre los miembros de la O.E. y su staff en el momento de la definición de los objetivos del grupo.

Como nos indica Moe (1988), una fórmula potencial de solución de estas problemáticas, radica en la negociación directa entre los miembros y aquellos que ocupan el liderazgo en el seno de la O.E., pero esto en la práctica puede ser de muy difícil implementación en tanto que en muchas de las OO.EE. estaríamos hablando de cientos o de miles de socios.

Por tanto, ¿cómo establecer las reglas de gobernanza asegurando que todos sus miembros cumplen sus respectivas obligaciones en el seno de la O.E.? En este apartado, será clave la capacidad de actuación de la O.E. frente a sus asociados (Traxler & Huemer, 2007), siendo importante poder entender si la O.E. puede mantener su labor supervisora con independencia del tamaño o capacidad de sus miembros o si, por el contrario, su actuación se establece de forma dependiente de las empresas de mayor tamaño o de aquellas pertenecientes a un determinado sector frente al resto. Las OO.EE. siempre tendrán mayores problemas en representar y coordinar los intereses de los miembros más grandes y heterogéneos, frente a aquellas organizaciones que tienen un campo de representación más limitado.

En consecuencia las actividades de una O.E. no pueden ser entendidas sin tomar en consideración las diferencias entre sus miembros, tomando en cuenta sus diferencias de objetivos y, especialmente de tamaño entre los mismos (Traxler, 2010b; Paster, 2014). Una heterogeneidad desde el punto de vista de sus miembros que tendrá una importante impacto en la O.E., tanto a la



hora de afiliar nuevos miembros, de gestionar la defensa de sus intereses o simplemente en las fórmulas para la gestión interna de la O.E. (Baroudi, 2000; Tomlinson, 2011b).

Para autores como Crouch (1995), las fórmulas neocorporatistas tradicionales de centralización de las decisiones y del poder en la O.E. central, necesitan ser reemplazadas por un modelo diferente en el que se desarrolle un sistema de articulación de intereses heterogéneos, a diferentes niveles de la propia estructura organizativa, y con un modelo de liderazgo que considere y responda a las diferentes visiones desde los diferentes territorios o ámbitos de actuación sectorial. Por tanto, que las OO.EE. verían modificadas o alteradas las lógicas asociativas tradicionales, en tanto que sus propias funciones se verían alteradas dado el nuevo marco de actuación (Hart, 2004).

La heterogeneidad, también ha sido analizada como factor de referencia por el Pluralismo, y como nos indica Dunleavy (1991), la heterogeneidad interna de las organizaciones en él integradas, provoca conflictos internos que no hacen sino mermar la cohesión del grupo. Igualmente estudiado por los autores corporatistas quienes indicaban la necesidad de poner una mayor atención a los procesos de interacción entre los actores principales y sus propias estructuras, con propuestas como las de Hollingsworth y Boyer (1997), o la de Schmitter y Groote (1997), quienes nos indican que el Corporatismo no es sino el resultado de la interacción en el mercado de jerarquías y redes.

La heterogeneidad se ha basado hasta ahora en las diferencias de visiones e intereses en función del tamaño o del sector de la empresa representada, nosotros consideramos que esta heterogeneidad debería ser igualmente analizada en función de las personas que componen la organización. Dado que hasta la fecha el estudio de la misma se hacía sobre la base de representantes de una misma cohorte generacional, mientras que hoy, con cuatro cohortes diferentes en el mismo entorno asociativo, muchas de las divergencias se producirían también por intereses diferentes en función de cada una de las cohortes que conviven en ella.

#### 2.1.4.- Otras visiones sobre la evolución del asociacionismo

Dado que, dos de los cinco retos identificados por la OIE (2019) inciden directamente en el objetivo de nuestra investigación, consideramos relevante poder trasladar, en estos momentos, la visión que ésta nos ofrece tanto del “Reto Tecnológico” como del “Reto Generacional”.

Con relación al proceso de Revolución Tecnológica de nuestra Sociedad, consideramos que el proceso ha conllevado la plena transformación de la economía y de la forma de hacer negocios en general (Dewan et al., 2004), puesto que la Tecnología facilita, entre otros elementos, el acceso a los nuevos mercados. Hoy para una empresa es más fácil estar presente en 90 mercados diferentes que alcanzar la cifra de 90 trabajadores.

Pero el impacto va más allá, dado que el nuevo Orden Tecnológico (Hwang, 2018) además promueve nuevas oportunidades en modelos de negocio nacidos de la nueva Sociedad Digital (Mowshowitz & Turoff, 2005), acelerando el desarrollo de nuevos productos y servicios, puestos en marcha a través de los nuevos modelos de trabajo (Goos et al., 2009; Bughin et al., 2016).

Por lo que al cambio demográfico se refiere, la OIE (2019) nos indica que en la actualidad convivimos individuos de varias generaciones a la vez en el entorno laboral y empresarial. Esta situación originaría la necesidad de gestionar un entorno multigeneracional (Edge, 2014).

Por tanto, tanto desde el punto de vista del nuevo modelo digital en el que se desenvuelve la sociedad, como en lo que se refiere a la necesidad de gestionar un nuevo modelo de convivencia entre generaciones, si las OO.EE. quieren sobrevivir, deberán anticiparse y adaptarse al cambio: Deben prepararse para adaptar sus estructuras y operar en nuevos entornos hostiles y, hacerlo contando con nuevos sectores hasta la fecha infrarrepresentados (Brooks, 2008). En definitiva, se enfrentarían a la necesidad de responder, más rápidamente a las demandas de las empresas en un entorno completamente diferente, al que las OO.EE. estaban acostumbradas. (OIT - OIE, 2019).

Tras varios años de investigación sobre este tema, la Asociación Americana de Ejecutivos de Asociaciones (ASAE) ha llegado a algunas conclusiones. Esta asociación ha desarrollado una importante actividad investigadora para analizar las posibles causas de la progresiva pérdida de protagonismo de las asociaciones, desde el año 2008 (S. Sladek, 2013), año que sitúan como el inicio del cambio de modelo.

El planteamiento que se ofrece desde ASAE, es que la situación previa en la que la O.E. vivía antes del estallido de la crisis jamás va a volver, y que sólo podrán sobrevivir aquellas que sepan adaptarse al nuevo entorno (H. Coerver & Byers, 2013a). Contempla dos factores como elementos desencadenantes de la crisis asociativa, que serían, por un lado, la irrupción del cambio tecnológico y, por otro el proceso de cambio demográfico.

Las OO.EE. debieron adaptarse a los cambios generados por la Revolución Digital (Tecker, 2012), para poder así integrar la tecnología en su actividad diaria. Además, la tecnología ha tenido como consecuencia directa la apertura de nuevos canales de acceso a la información, en tiempo real, sin tener que pasar para obtenerla a través de las OO.EE. Por tanto, podríamos establecer que gracias a la Revolución Tecnológica las OO.EE. han dejado de ser una fuente principal de información para las empresas ( Jensen et al., 2007; Barnes & Nelson, 2014).

Pero además, tenemos que tener en consideración que la mayoría de las OO.EE. siguen lideradas por empresarios provenientes de la Generación del Baby Boom (BB), según los datos que ofrece el Board Source for Non Profit Governance Index<sup>22</sup>, sólo el 2% de las OO.EE. en Estados Unidos están lideradas por empresarios menores de 30 años.

Este cambio generacional en el mundo de la empresa tendría efectos muy negativos en el entorno de las OO.EE., porque para estas nuevas generaciones, asociarse a su O.E. respectiva no estaría entre sus prioridades (Dicke & Saitgalina, 2014). Como evidencian los datos ofrecidos por el William E. Smith Institute for Associations Research (Brooks, 2006), los jóvenes buscarían y demandarían un claro retorno de sus cuotas de afiliado a su O.E.

Por tanto la tendencia a unirse en una organización, para generar sinergias de cara a la obtención de un bien común, no tendría sentido para los empresarios de estas nuevas generaciones que no apreciarían el beneficio colectivo de la misma manera que las generaciones anteriores (Barnes & Nelson, 2014).

Debido a todo lo anteriormente expuesto, las OO.EE. progresivamente irían perdiendo sentido frente a estas nuevas generaciones que vienen a asumir el nuevo protagonismo de la vida económica y empresarial, un nuevo modelo de empresario que ni quiere ni necesita ser miembro de una O.E. para desarrollar su proyecto. La situación de las OO.EE. cambia drásticamente en este nuevo entorno, en el que podríamos determinar que lo que sirvió antes ya no nos va seguir valiendo ahora (S. Sladek, 2013). Por tanto aquellas OO.EE. que quieran sobrevivir deberían cambiar sus planteamientos tradicionales, asumiendo que el entorno donde se desenvuelven ha sufrido una radical alteración (H. Coerver & Byers, 2013b). En este nuevo medio la O.E. que quiera tener una presencia adecuada, deberá prestar una especial atención a los valores, porque son uno de los elementos clave para las nuevas generaciones (Twenge et al., 2012).

---

<sup>22</sup> <https://boardsource.org/working-with-foundations/investing-grantees-board-leadership/private-governance-index/>

Si comparamos la visión de un BB (Baby Boomer) con un miembro de la Generación X, Y o Z, las nuevas generaciones se movilizan para alcanzar su felicidad personal, evitarán participar en aquellas actividades que puedan apreciar o visualizar como negativas, o que puedan llegar a drenar su tiempo y energía, al igual que tampoco se vincularían con aquellos lugares cuyos valores carezcan de sentido para ellos (Sessa et al., 2007), mientras que buscarán su vinculación directa y permanente con lo que ellos vienen a considerar como “grandes causas” (Wey Smola & Sutton, 2002).

El modelo “tradicional” de la O.E. habría pasado de generación en generación sin ningún tipo de alteración o de innovación (S. Sladek, 2013). Este modelo funcionó bien durante muchas décadas, pero hoy, ante un entorno que ha cambiado de forma radical, aquellas OO.EE. que sigan centradas en un modelo tradicional, verán cómo progresivamente su capacidad y eficacia se irán reduciendo. Algunas voces apuntan a que habrá alguna O.E. que pueda sobrevivir, que puedan mantener sus funciones pero sin ningún tipo de vitalidad, pudiendo mantener en un principio su base de miembros pero, su representatividad se irá reduciendo y, por tanto, también su influencia (S. Sladek, 2013).

Tendríamos un modelo tradicional de O.E. basada en la organización de reuniones presenciales, publicaciones físicas y centro distribuidor de información y de contactos. Modelo que se desarrolló en un entorno generacional, desarrollado bajo el amparo de la Generación Silenciosa o Silent Generation (SG). Un modelo en el que la tradición establecía que toda empresa debía asociarse a su O.E. correspondiente, pagar sus cuotas, asistir a las reuniones y en los Comités que establecían las actividades de la O.E. (H. Coerver & Byers, 2013b). Ese es el modelo que la Crisis Asociativa llevaría a su fin.

Hoy los empresarios no consideran una obligación pertenecer a una O.E., sus prioridades son diferentes y están definidas por un desarrollo personal y social que ha definido un entorno diferente para la Generación X, y especialmente a la Y y a la Z (Longhurst, 1989). En este momento, los profesionales y empresarios de las nuevas generaciones esperan un “valor” y las compañías demandan un retorno claro del paso de sus cuotas a la O.E. (Barnes & Nelson, 2014).

Hoy para los miembros de las nuevas generaciones existiría un gap claro y evidente entre las expectativas de las empresas por su participación en la O.E., y lo que realmente reciben de su participación en la misma. Además, las OO.EE. tienen que ser conscientes de que uno de los elementos más preciados por las nuevas generaciones es el del tiempo. Elementos tales como la conciliación familiar, primordial para las nuevas generaciones, la cual resta tiempo efectivo a los

empresarios jóvenes, que deben compaginar sus responsabilidades personales y profesionales dando una especial relevancia a su vida personal frente a la profesional (Wey Smola & Sutton, 2002). Tiempo que debe ser ligado a un factor añadido, que sería el de la tecnología (H. Coerver & Byers, 2013b), pues aquella herramienta que iba a ser utilizada para una mejor gestión del tiempo, es hoy uno de los mayores consumidores de la atención de cualquier ciudadano, tanto en su vida personal como profesional (Lyons, 2004).

Frente a un factor clave como el del tiempo y el de las herramientas tecnológicas, las OO.EE. tradicionales seguirían manteniendo sus esquemas tradicionales de funcionamiento (S. Sladek, 2013). Un modelo basado en esquemas intensivos de utilización del tiempo de sus asociados, requiriendo la máxima atención y dedicación de éstos, lo que a la larga llevaría al empresario a tener que priorizar, su gestión del tiempo hacia aquellas tareas que le ofrecen un retorno o un beneficio más evidente para ellos (H. Coerver & Byers, 2013b) y, bajo estos condicionantes, si finalmente opta por participar en alguna actividad de la O.E., requerirá o esperará que el resultado de la misma sea incluso mayor del previamente esperado (Edmunds & Turner, 2005; S. Sladek, 2013; Wey Smola & Sutton, 2002).

Por lo tanto en este nuevo entorno, entrarán en juego variables no estudiadas hasta el momento, como sería el del valor de las expectativas de los asociados por participar en la actividad de la O.E. (Brooks, 2006; H. Coerver & Byers, 2013a). Lo que nos propone ASAE en este punto, es que los miembros empezarían a cuestionar el retorno que están obteniendo como contrapartida al pago de sus cuotas. La participación en la O.E., se consideraría para las generaciones anteriores (SG. o BB<sup>23</sup>) como una obligación, como un elemento sustancial a su reconocimiento social como empresarios (H. Coerver & Byers, 2013a; Stewart et al., 2017a), era una tarea sobre la que no se preguntaba, simplemente debía ser el siguiente paso tras la puesta en marcha de la empresa.

Según Sladek (2013) estos comportamientos no se van a volver a dar debido al relevo generacional al frente de las empresas, por el paso de la generación SG o de la BB a la de la Generación X y posteriores (Howe & Strauss, 1992; Mead, 1970; Wey Smola & Sutton, 2002). Como hemos ya indicado, las nuevas generaciones tendrían un conjunto de prioridades diferentes, y desarrollan su vida profesional y personal bajo un conjunto de principios distintos a los priorizados por parte de las generaciones anteriores (Ahn & Ettner, 2014a; Ghiardo, 2004; Lyons, 2004; Wey Smola & Sutton, 2002).

---

<sup>23</sup> SG.- Silent Generation  
BB.- Baby Boomer

Por tanto, los nuevos líderes empresariales, provenientes de las nuevas generaciones, si han heredado la pertenencia a la O.E., considerarían su participación o presencia en la misma, no como lo vendrían haciendo sus predecesores (H. Coerver & Byers, 2013a; S. Sladek, 2013), pondrían en valor una expectativa concreta de retorno, con relación a lo que abonan como cuota de afiliación a la misma un Retorno a su Inversión (ROI) (Brooks, 2006).

Bajo esta nueva premisa muchas OO.EE. intentan incrementar sus servicios y programas, bajo la idea de que ofreciendo un mayor volumen de actividades, éstas serían recibidas como una oportunidad de mayor valor. Pero esta consideración no se cumple bajo la visión de los miembros de las nuevas generaciones (Mead, 1970; Parry & Urwin, 2011; Troll, 1970), puesto que los servicios que una empresa no utiliza, carecen de valor alguno para ella. Y este proceso de generación de nuevos servicios habría generado nuevos problemas, como el que se presentaría en situaciones tales como que informando a los asociados sobre esos nuevos servicios, la O.E. inundaría de información innecesaria al asociado, lo que paulatinamente llevaría al empresario a ir perdiendo interés en la actividad de una O.E. que le informa de forma permanente de propuestas y servicios que no necesitaría y que tampoco le interesan (Brooks, 2006, 2008; S. Sladek, 2013).

Ahí estaría el problema de las OO.EE. con las nuevas generaciones que, en vez de focalizar su esfuerzo hacia el retorno evidente al asociado, incrementarían su oferta de servicios, en muchas ocasiones sin ni siquiera valorar la idoneidad o necesidad de los mismos.

De tal modo que hoy se pueden dar representantes de hasta cinco generaciones (Chirico et al., 2011; Raco, 2003) en la misma empresa, cada uno de ellos con una serie de valores, principios y prioridades que le diferencian de la generación anterior y de la siguiente (Gursoy et al., 2008; Wey Smola & Sutton, 2002), y con su visión particular acerca del movimiento asociativo, pero también acerca de qué tipo de organizaciones prefieren o buscan, a la hora de afiliarse (H. Coerver & Byers, 2013a; S. Sladek, 2013).

En el Informe publicado por el William Smith Institute for Association Participation (Brooks, 2006), se nos indica que los jóvenes pertenecientes a las generaciones Y y Z tendrían una menor tendencia a vincularse a una organización, frente a aquellos pertenecientes a la Generación Silenciosa (SG) o de la Generación del Baby Boom (BB) quienes consideran una obligación participar y aportar en la sociedad en la que se desarrollan y en las organizaciones que la conforman (E. S. Ng & Parry, 2016).

Si esa es la diferencia en lo que a la implicación se refiere, también las encontraríamos en materia de liderazgo, trabajo y responsabilidad como hemos podido analizar en el apartado que hemos dedicado a las diferencias generacionales, dentro del Marco Teórico de la presente investigación doctoral.

Lo que nos es importante resaltar, aquí y ahora, es la diferencia atestiguada en el informe antes referenciado (Brooks, 2006) que nos indicaría un mayor apoyo al movimiento asociativo en aquellas personas mayores de 60 años (43%), frente al que ofrecerían aquellos menores de 30 años (30%).

Estos datos sirven para que ASAE defienda que una O.E., no debe o puede esperar simplemente a que una nueva generación pueda priorizar de nuevo el modelo asociativo tradicional (Dicke & Saitgalina, 2014), en tanto que en el modelo entra en juego un segundo factor como es el de la Revolución Tecnológica (Jensen et al., 2007), que traería como consecuencia directa la generación de fuentes de competición directa para las O.E. en lo que a la búsqueda de información y a la generación de contactos se refiere (W. L. Bennett & Segerberg, 2011a; C. Martin et al., 2018), lo que llevarían a la pérdida de relevancia de las OO.EE. en los pilares clave del modelo asociativo tradicional (H. Coerver & Byers, 2013b), con lo que, finalmente, la única vía de mantener su presencia vendría de la mano de la construcción de nuevas fórmulas para la generación de valor frente a las nuevas generaciones (Battisti & Perry, 2015).

Si nos situamos más de medio siglo atrás, en la década de los 50, los primeros miembros de la generación del Baby Boom (BB) crecen bajo unos principios bajo los que la entrega de tiempo y de dinero, por parte de los ciudadanos a diferentes causas, se convierte en una de las principales obligaciones y, por tanto en uno de los elementos definitorios de esta generación (Appelbaum et al., 2004).

Son individuos que desarrollan sus primeros años marcados por desarrollar su interés por el voluntariado y por participar, de cualquier forma posible en movimientos asociativos (Chauvel & Smits, 2015). Bajo esos principios desarrollaron el conjunto de su formación y accedieron al mundo profesional (M. Bennett et al., 2016), lugar en el que la participación en todo tipo de organizaciones era visto como un elemento de prestigio (S. Sladek, 2013).

Un entorno en el que las OO.EE. eran las instituciones dominantes de la actividad empresarial y, por tanto, el acceso y participación en las mismas era considerado, ante todo, como un claro elemento de reputación personal (Tecker, 2012).

Las diferencias esenciales entre generaciones, no radicarían tanto en la intención de afiliarse o no, como en las expectativas que tendría su presencia en la O.E. (S. Sladek, 2013), con lo que las diferencias generacionales podrían eliminarse, por un lado dando una mayor participación y presencia a los representantes de las nuevas generaciones en el gobierno de la O.E. (Brooks, 2006), y por otro, reconociendo las diferentes necesidades de sus miembros en lo que a preferencias y valores se refiere, estableciendo una estrategia adecuada para gestionarlos (Brooks, 2008).

Si no es así, las nuevas generaciones progresivamente se irían viendo menos representadas en las OO.EE., abandonando poco a poco su presencia en las mismas, o perdiendo su interés en poder participar en ellas tras la puesta en marcha de su proyecto empresarial. Tendiendo por tanto en muchas ocasiones a formar sus propias organizaciones, nacidas sobre la base del alejamiento generado hacia el modelo tradicional.

No significa que los miembros de las nuevas generaciones no quieran participar en el desarrollo de la acción colectiva a través de una O.E. (S. Sladek, 2013), todo lo contrario, lo que no quieren es participar en unas organizaciones desarrolladas sobre la base de otros intereses que, simplemente, para ellos no pueden ser considerados prioritarios, o incluso siéndolos, no tienen la misma importancia para ellos que otros que, según su criterio, (Twenge et al., 2012) son fundamentales para ellos.

En definitiva nos encontramos ante unas nuevas generaciones que(Edge, 2014; Korn, 2010; Shea, 2012):

- Tienen unos valores que consideran clave.
- Tienen fórmulas diferentes para acceder a la información.
- Desarrollan formulas distintas de aprendizaje.
- Establecen nuevos modelos de socialización.

Además, resulta que estas nuevas generaciones se enfrentan a una situación diferente, en lo que al entorno asociativo empresarial se refiere (H. Coerver & Byers, 2013b). Hubo un tiempo en el que las OO.EE. gozaban de un cuasi-monopolio sin competencia alguna, pero éste ya no es el entorno que vivimos hoy.



El movimiento asociativo empresarial ha crecido tanto que hoy, para las OO.EE., su primera competencia es la competencia interna entre diferentes OO.EE., y es en ese entorno en el que el empresario debe decidir cuál de las organizaciones puede representar sus intereses de la mejor forma posible (Brooks, 2008), y hacerlo teniendo en consideración su influencia, su capacidad de impacto y, por supuesto las cuantías económicas que le requieren para afiliarse.

Por tanto, si hoy volvemos a tomar en consideración, sobre la base de esta nueva premisa y este nuevo entorno, al empresario que definíamos en páginas anteriores, que ante todo prioriza y preconiza el mayor aprovechamiento posible del poco tiempo que tiene disponible (Barnes & Nelson, 2014), centrará su atención y, lo que es más importante, su tiempo, en aquellas OO.EE. que le ofrezcan un mayor retorno frente a su inversión (su cuota).

El criterio de la obtención del mayor retorno posible de la cuota, no es algo que simplemente provenga del relevo generacional, sino que se da el hecho de que la Crisis Financiera del 2008 hizo tal impacto en la empresa que, desde ese momento, toda empresa y empresario trata de obtener la mayor rentabilidad y eficacia posible en todas y cada una de sus inversiones, y de esta nueva visión no se pueden escapar las propias OO.EE. (Brooks, 2006).

Y en este entorno, además, las OO.EE. deben enfrentar el reto de su renovación tecnológica (Skillman, 2012), y tal y como nos indica Sladek (2013), las OO.EE. llegan tarde a la Revolución Digital, y de hecho, para muchos (Lang et al., 2008; OIT - OIE, 2019) se sitúan en una clara posición de desventaja frente a otro tipo de instituciones y entidades, en lo que a la presencia en el mundo digital se refiere (Dicke & Saitgalina, 2014).

Su relativa capacidad para poder capitalizar los beneficios que ha traído la Red y las nuevas herramientas digitales, han expuesto a la realidad de un nuevo entorno las debilidades del modelo asociativo tradicional (H. Coerver & Byers, 2013b), en tanto que las OO.EE. no respondieron de forma adecuada al reto digital (Jensen et al., 2007), o no fueron capaces de visualizarlo o de captar y retener el talento necesario para poder implementar el cambio tecnológico en el seno de la misma.

Las OO.EE. no estaban ni preparadas ni, por tanto, equipadas para poder reaccionar a la Revolución Tecnológica (Skillman, 2012). No habrían tenido la visión y el liderazgo para poner a disposición los recursos y la energía necesaria para poder aprovechar y utilizar, de forma adecuada, tanto los frutos de la Evolución Tecnológica y Digital, como el desarrollo previo de los mismos. Por tanto, las OO.EE. habrían pagado hoy un precio importante por su actitud

conservadora y su defensa de los métodos y modelos asociativos tradicionales (H. Coerver & Byers, 2013b).

Fruto del proceso de desarrollo de las Nuevas Tecnologías, toda empresa y empresario rápidamente empezaron a desarrollar sus respectivas páginas web, sus canales y mecanismos de comunicación electrónica o digital, a diseñar e implementar sus servicios on-line, a poner en marcha y a gestionar sus comunidades de usuarios o clientes en la Red, y terminaron con éstos compitiendo directamente con la oferta tradicional, hasta el momento ofrecida por las OO.EE., ya fuera como núcleo físico tradicional de acceso a la información, o como centro de contactos y relaciones presenciales de sus miembros.

En la evolución de ese proceso, las OO.EE. no habrían podido prever la necesidad de poder asumir riesgos en un entorno, como el tecnológico, totalmente ajeno a ellas (Brooks, 2006), y terminaron retrasando su acceso al mundo digital, con la idea de preservar sus servicios tradicionales (H. Coerver & Byers, 2013a). Lo que permitió que su ausencia fuera directamente aprovechada por nuevos operadores, que encontraron la oportunidad de ofrecer en ese momento un servicio sin competencia en el mercado, dado que hasta ese momento había estado siendo ofrecido por las OO.EE.

Por consiguiente, las OO.EE. no habrían sido capaces de capitalizar la llegada de las nuevas herramientas tecnológicas y digitales, que hoy definen el entorno empresarial en el que se desarrolla la empresa en pleno Siglo XXI (Dicke & Saitgalina, 2014). El costo de esta decisión habría llevado a un progresivo alejamiento de las OO.EE. con sus propios asociados, especialmente con aquellos que han crecido ya al amparo de la Revolución Tecnológica (Ertas, 2015) que hoy ni consideran ni priorizan todo aquello que no se desenvuelva y conviva en un entorno 100% digital (Brandtzæg et al., 2011).

Si hay un elemento que caracteriza el nuevo modelo de la Economía Digital (Rindfleisch, 2020) es el de la inmediatez, y de la evolución constante de medidas, modelos y herramientas. Nada quedaría más alejado de este nuevo paradigma que el modelo tradicional de funcionamiento de la O.E., definidas por las nuevas generaciones, como lentas, antiguas y con una cada menor relevancia en influencia para ellos (Kao, 2012).

En un nuevo modelo de Sociedad Digital (Fund. Telefónica, 2019), existe una nueva realidad que las OO.EE. no habrían sido capaces de ver (H. Coerver & Byers, 2013b). Las webs de las OO.EE. ofrecerían una utilidad marginal, y aún hoy seguirían siendo, en muchos casos, páginas estáticas

(lo que vendría a ser la versión digital de un folleto tradicional), y esta situación sería fácilmente contrastable con la realidad de una gran mayoría de empresas y de empresarios, que focalizarían tanto su vida profesional como personal a través de herramientas de interacción en un entorno digital (Jensen et al., 2007; Wardman & Lyons, 2016), que generarían para sus usuarios comunidades de encuentro virtual y de networking, en detrimento de las vías o modelos tradicionales de interacción presencial, ofrecidos por las OO.EE. (Dicke & Saitgalina, 2014).

Por tanto, las OO.EE. tendrían mayores dificultades de poder retomar posiciones de influencia como las que mantuvieron en el pasado, sin capacidad e iniciativa permanente en un entorno digital (Brooks, 2006), tomando además en consideración que cerca de un 96% de los miembros de la Generación Y y Z (Fund. Telefónica, 2019; Stryjak & Sivakumaran, 2019) interactúan diariamente a través de algunas de las Redes Sociales existentes.

La presencia e importancia de las herramientas digitales crece día a día, y sería fundamental que las OO.EE. invirtieran en incrementar, no sólo su presencia en el nuevo entorno digital, sino en adquirir las capacidades tanto técnicas como humanas, que les permitan no sólo mantenerse sino desarrollarse activamente en este nuevo entorno (H. Coerver & Byers, 2013a; Skillman, 2012). Ese proceso de transformación (Tecker, 2012) iría más allá de la mera adquisición de equipamientos tecnológicos. Se trataría de avanzar en un nuevo modelo de gobernanza de las OO.EE., modelo que vendría a caracterizarse por los siguientes cinco elementos:

1. Importancia del tiempo para los asociados.
2. Desarrollo de una estrategia basada en la generación de valor.
3. Reconocer y asumir las diferencias generacionales.
4. Adaptarse a la nueva estructura del mercado.
5. Establecer la tecnología como la principal herramienta para la ejecución y consecución de los objetivos asociativos.

Ese nuevo modelo de gobernanza es el reto más importante que han tenido que afrontar las OO.EE. desde su creación (H. Coerver & Byers, 2013a). Por tanto es el más difícil, por lo que debería ser el primero que debería ser asumido por aquellas organizaciones que quisieran o tuvieran interés en mantener su existencia en las próximas décadas.

Por tanto, la puesta en marcha de ese nuevo modelo de gobernanza pasaría por la asunción de las OO.EE. de su gap tecnológico, adoptando y explotando la tecnología como parte fundamental del funcionamiento de la O.E. Por todo ello, la propuesta que establece la ASAE (2013), sería que

*“la tecnología sería para las OO.EE. lo que las cadenas de ensamblaje a la Industria tradicional”*. Dado que la tecnología ayudaría a cambiar la forma en la que las OO.EE. aportan valor a sus asociados y, en definitiva, al conjunto del tejido productivo, sirviendo de correa facilitadora para llevar la O.E. al asociado.

Pero la importancia de la tecnología en la Sociedad no va a ir disminuyendo con el paso de los años, sino todo lo contrario (Fund. Telefónica, 2019). Por lo que deberíamos establecer el imperativo tecnológico para las OO.EE., pero ése será sólo el primer paso hacia el antes referido nuevo modelo de gobernanza que vendríamos a proponer.

Un claro ejemplo del gap tecnológico en las OO.EE. vendría de la mano del modelo de Aplicaciones para dispositivos móviles generado a iniciativa de Apple. Esta empresa lanzó la plataforma digital para la compra y descarga de aplicaciones, AppStore, en el año 2008, y menos de dos años después la plataforma ya comercializaba 185.000 aplicaciones, y en sus primeros nueve meses de vida alcanzaba el billón de descargas, pero no fue hasta abril del 2010, dos años después del lanzamiento, que una O.E. lanzó la primera aplicación móvil en el mundo asociativo, la Organización Americana de Empresas de Autobús, que lanzó una aplicación para su Feria Anual (H. Coerver & Byers, 2013b).

Pero el gap tecnológico de las OO.EE. no radicaría simplemente en relación a su presencia en las Redes Sociales, iría más allá, con elementos tales como la gestión y manejo de sus bases de datos, los sistemas de implementación de sus comunicaciones digitales, por poner sólo algunos ejemplos.

Y esta situación habría venido como consecuencia de la conjugación de varios elementos condicionantes:

- **La mentalidad de sus dirigentes.-** líderes empresariales que no habrían sido capaces de comprender el verdadero alcance de la revolución tecnológica (S. Bennett et al., 2008), quienes mantuvieron su presencia en el entorno tradicional sin ser conscientes de la notoriedad y crecimiento exponencial que habrían venido desarrollando herramientas como Facebook o YouTube. Llegando incluso a haber casos de dirigentes empresariales que hasta hace apenas unos pocos años se seguirían jactando de no tener una cuenta de correo electrónico, por evidenciar la situación a través de un ejemplo.
- **El impacto digital infraestimado.-** incluso para aquellos que fueron capaces de reconocer el potencial interés de las nuevas herramientas de comunicación e interacción,

no pudieron adivinar el alcance final de las nuevas tecnologías y su impacto directo en el mundo asociativo (S. Sladek, 2013). El mayor valor de una O.E. vendría definido por su capacidad de movilizar al colectivo de empresas que representa, no siendo capaces en ese momento de entender los posibles beneficios y/o perjuicios que las nuevas tecnologías podrían acarrear no sólo para ellas sino para el conjunto de sus representados.

- **La falta de recursos económicos destinados a herramientas tecnológicas.** - Los líderes empresariales si no fueron capaces de adelantar el impacto de la Revolución tecnológica, tampoco decidieron posteriormente invertir los recursos y capacidades de la O.E. para su desarrollo tecnológico.
- **El anclaje en los modelos tradicionales de generación de valor.** - Si hubieran accedido a la Tecnología hubieran sido capaces directamente de mejorar sus sistemas internos de gestión para así afrontar las demandas de una clase empresarial que buscaba acceder a la información y a la formación en un entorno inmediato y a su conveniencia (H. Coerver & Byers, 2013b; Skillman, 2012).
- **El retraso en acceso al nuevo entorno tecnológico y miedo a ceder el control.** - Sus reticencias habrían hecho que muchos de sus asociados se preguntaran sobre la ausencia de servicios tecnológicos o sobre una base digital, por parte de su O.E. Por lo que debieron buscar los mismos en un entorno diferente a ésta (Tecker, 2012). La O.E. anclada en el modelo tradicional, al igual que sus dirigentes, tendría reticencias hacia la concepción abierta de la información, a las contribuciones colectivas desarrolladas a través de un soporte virtual, dado que considerarían que en un formato on-line, las OO.EE. no serían dueñas de la relación, ni tendrían fórmulas para poder controlar sus contenidos (Dolata & Schrape, 2016; Tecker, 2012).

Efectivamente ese proceso de renovación tecnológica permitiría a las OO.EE. mejorar la concepción que de ella tienen las nuevas generaciones (Brooks, 2006), situándose como un elemento central de su estrategia competitiva, dado que, como decíamos en anteriores páginas, su ausencia en el entorno digital fue aprovechado por empresas y organizaciones competidoras que cubrieron ese gap.

Se dio el caso también de OO.EE. que creyeron que el cambio simplemente se limitaría a trasladar algunos de sus programas y proyectos en formato presencial, a sus versiones digitales o tecnológicas, no entendiendo que las OO.EE. a través de la tecnología:

1. Generarían una mayor y mejor capacidad de distribución de la información y de comunicación con sus asociados(W. L. Bennett & Segerberg, 2011a).
2. Podrían incrementar la imagen, el posicionamiento y relevancia frente a las nuevas generaciones a través de la tecnología (Nichols & Wright, 2018).
3. Que a través de ella podría sobrepasar las barreras del tiempo y la distancia, pudiendo comunicarse con sus asociados 24 h./día en cualquier lugar del mundo (Kaplan & Haenlein, 2010).
4. Que la tecnología le generaría formulas diferentes para generar valor a sus asociados frente a las fórmulas desarrolladas sobre la base del modelo tradicional de O.E. (Tecker, 2012).

¿Cómo relacionamos entonces estos tres factores: relevo generacional, tecnología y O.E.? Resulta que la mayoría de las OO.EE. seguirían gobernadas por líderes empresariales provenientes de la generación del BB (H. Coerver & Byers, 2013a; Tecker, 2012). Serían estos los líderes que deberían por tanto tratar de relanzar el movimiento asociativo, en este nuevo entorno en el que prevalecen los individuos pertenecientes a las nuevas generaciones, y que seguirían pensando que la solución a los problemas de la O.E. provendrían de un nuevo programa, de un nuevo proyecto que logrará resolver sus problemas de captación de afiliados y de mantenimiento de los existentes (Skillman, 2012).

Estos líderes no serían capaces, por lo tanto de ver que las nuevas generaciones son radicalmente diferentes a las que les han precedido, porque vienen influenciadas por la irrupción tecnológica(PwC, 2013), que habria desarrollado en ellas una visión de la realidad y de la propia Sociedad totalmente ajena a lo visto anteriormente en todo el proceso de estudio y análisis de los comportamientos generacionales, planteados a lo largo de los últimos 200 años (Wey Smola & Sutton, 2002).

En definitiva, tomando en consideración la relevancia de las OO.EE. en el seno de la Sociedad actual, analizar el desarrollo de las mismas a través de una serie de factores endógenos a ellas, y que nos permitan conocer su evolución tomando en consideración sus estrategias de funcionamiento interno, relativas al proceso de relevo generacional, a la presencia de la mujer en ella, y a cómo las OO.EE. habrían gestionado el proceso de adaptación al cambio tecnológico generado gracias a la Revolución Digital, elementos todos ellos que procedemos a analizar en profundidad a lo largo de los epígrafes siguientes de este marco teórico

## **2.2. El Factor Generacional**

### **2.2.1. Introducción**

¿Porque dan carta de naturaleza a la variable generacional como un factor de importancia a la hora de explicar la evolución del movimiento asociativo? Mientras, nos encontramos en el momento en el que los Baby-Boomers están procediendo a su retirada del mundo laboral, hoy el mejoramiento en las condiciones y la calidad de vida nos ha llevado a que se dé en nuestra sociedad un hecho impensable hace apenas unos pocos años. Por primera vez en la historia estamos siendo testigos de cómo representantes de al menos cuatro, y hasta cinco generaciones diferentes conviven en el mundo laboral y empresarial(Allen, 2005; Fundación, 2006; ICAI-ICADE, 2016).

La Real Academia Española de la Lengua (RAE), define Generación como el “Conjunto de las personas que tienen aproximadamente la misma edad” y, como el “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”.

Pero esta definición, debemos contrastarla, a nuestro juicio con las ofrecidas en su momento por Dilthey (1979), quien estableció que: “Aquellos que en los años respectivos experimentan las mismas influencias rectoras constituyen una generación”. Pero también, para resaltar su importancia en nuestra Sociedad, no debemos dejar de mencionar la ofrecida por Ortega y Gasset (1961), quien nos indicaba que: “La generación, compromiso dinámico entre masa e individuo, es el concepto más importante de la historia, y, por así decirlo, el gozne sobre la que ésta ejecuta sus movimientos.”.

Hoy para nosotros el término nos sirve para designar tanto a nuestros antepasados como a nuestros descendientes. Generación es un termino atemporal que hace referencia al pasado, al presente y al futuro (Ghiardo, 2004). Por ello, es un término muy utilizado en el ámbito de la Historia y que ha servido para estudiar y analizar las relaciones entre los progenitores con su descendencia y, directamente definir los elementos básicos de cualquier cultura (J. Connolly, 2019; Edge, 2014; Hood & Koberg, 1994), en tanto que el carácter de estas relaciones sería establecido como determinante para la estructuración de cualquier Sociedad (Abrams, 1982; Attias-Donfut, 1988; Burnett, 2016; Jaeger, 1985; Jenkins et al., 2000; Mead, 1970).

Una vez teniendo una definición clara de lo que entendemos como generación, deberemos identificar aquellas generaciones que hoy conviven en nuestro entorno, llamadas a convivir en el entorno social y empresarial en los próximos años (Dimock, 2019; Fry, 2015, 2016) utilizando para ello los parámetros generacionales establecidos por el Pew Research Institute.

Nos referimos a:

Los *Baby Boomers*: 1946-1964<sup>24</sup>.

La Generación X: 1965-1980.

La Generación Y: 1981-1996.

La Generación Z: 1997-2012.

Y hacerlo siguiendo los criterios básicos establecidos por Manheim (1928a) para el análisis generacional, porque no es bueno ni caer ni querer entrar en un debate sobre estereotipos, pero lo que queda plenamente claro y establecido (Alsop, 2008; Arnett et al., 2013; Espinoza, 2011; Twenge, 2013) es que cada generación tiene sus propios valores.

Así, tendremos la oportunidad de entender por qué aquellos pertenecientes a la Generación del Baby Boom, tienen en el trabajo el eje fundamental de sus vidas, hasta tal punto que se generaliza para ellos el concepto de que “viven para trabajar” (M. M. Bennett et al., 2010; Guzmán, 2016; Herrando et al., 2019) o el hecho de que los pertenecientes a la Generación Y o la Z hayan desarrollado los primeros años de su existencia, en entornos familiares muy reducidos o desestructurados, explicaría que éstos tengan un menor interés por la defensa en común de sus intereses y, tiendan por tanto a ser más individualistas (Cerezo, 2016; Francis & Hoefel, 2018; ICAI-ICADE, 2016; McIntosh-Elkins et al., 2007; Nichols & Wright, 2018).

El elemento generacional toma importancia en el mundo económico y empresarial dado que, nuestra Sociedad se enfrenta a la necesidad de que en el seno de las empresas e instituciones convivan representantes de cuatro generaciones (S. Bennett et al., 2008; Caballero & Baigorri, 2013; Lombardía et al., 2008; Salar, 2014). Nos vamos a encontrar entornos en los que pueda haber profesionales con una diferencia de edad de más de 40 años. Por lo tanto, con datos como éstos, en el entorno de la empresa, de las instituciones o de las OO.EE., se hace necesario analizar de forma adecuada el fenómeno de la convivencia intergeneracional.

---

<sup>24</sup> Siguiendo el criterio del Pew Research Institute



Además, el liderazgo histórico del movimiento social y empresarial se viene desarrollando por dirigentes pertenecientes a la generación del Baby Boom. Hoy los empresarios de las siguientes generaciones cuentan con una visión muy diferente sobre su entorno (Brooks, 2006), y sobre el papel que éste puede jugar contra de los intereses tradicionales de las organizaciones empresariales. Los miembros pertenecientes a las generaciones X e Y van a reclamar, por ejemplo, un claro retorno de sus inversiones, de todas y cada una de ellas, incluyendo en éstas las cuotas a las organizaciones empresariales. Porque al final, la labor de una organización empresarial, propiamente dicha (Lanzalaco, 2008) se basará en todo momento en la defensa de una serie de valores, y no cabe duda de que éstos, pudiendo ser en algunos casos compartidos por varias generaciones, no serán priorizados de la misma manera por una y por otra.

Por tanto, si una organización empresarial centra en unos valores concretos su actividad, que pueden ser claves para aquellos que la lideran, será vista por aquellos empresarios que pertenecen a otras generaciones como algo muy alejado a sus intereses, pues no contemplan los problemas desde la misma perspectiva (Barnes & Nelson, 2014).

Por ello, el reto radica en gestionar intereses, valores, principios y fundamentos de cuatro cohortes generacionales diferentes (Caballero & Baigorri, 2013; Lombardía et al., 2008) y este conflicto intergeneracional y la consecuente divergencia de valores.

En resumen, nos disponemos a analizar el concepto de generación y su influencia en el comportamiento del individuo. La pertenencia a una generación vendría a determinar cómo la influencia de una serie de factores determinantes, vividos por un conjunto de personas nacidas en un grupo de edad determinado, puede establecer una serie de creencias, valores y principios que serían definitorios del conjunto (Caballero & Baigorri, 2013; Ghiardo, 2004; Mannheim, 1928b; Osés Gorraiz, 1989).

### 2.2.2 Sobre el Concepto de Generación

El concepto generacional habría sido objeto de estudio y de análisis por diferentes campos científicos, cada uno de ellos estrictamente focalizado sólo en alguno de sus elementos, faltando por tanto una visión integradora de todas y cada una de ellas.

Hablar del concepto de Generación, nos debe llevar obligatoriamente, además de a las propuestas ya mencionadas, a los trabajos desarrollados sobre la materia por el sociólogo Karl Mannheim

(Mannheim, 2013), según el cual las generaciones se irían relevando en el desarrollo de la Sociedad sobre la base de intervalos temporales determinados.

Además el propio concepto de generación, como tal, debe ir estrechamente ligado al de “*conexión*” (Mannheim, 1928b), en tanto que el individuo no vive aislado en la Sociedad, sino que convive con otros, se desarrolla y evoluciona de la mano de su contacto con otros (Jaeger, 1985), ese “*ser con otros*” (Marías, 1949) que definiría a los individuos adheridos a la unidad generacional.

Una unión que no se establecería, por tanto a través de un determinado objetivo concreto, sino a través de una conexión que sería forjada por el hecho de haber vivido un conjunto de experiencias y de vivencias personales iguales o, como mínimo muy similares (Elder, 1998; Lyons, 2004; Skillman, 2012; Strauss & Howe, 1991). Esta conexión sería, por tanto el fenómeno que explicaría la unión o la relación de unos individuos con otros (Burnett, 2016; Leccardi & Feixa, 2011).

El progreso de la Sociedad no es un tema que sólo haya despertado el interés de la Sociología actual (Renouard, 1953), sino que muchos son los filósofos y pensadores que han dedicado una parte importante de su obra a esta materia, como pueden ser los casos de Comte (1839; 1858), Hume (1874) o de Mentré (1920), autores para los cuales el progreso, el avance vendría siempre unido al concepto del relevo generacional.

Se daría a partir de este momento un cambio radical en lo que a la concepción generacional se refiere, dejando de lado la referencia meramente estadística basada en criterios cronológicos, para empezar a hablar de un conjunto de personas o individuos con un conjunto de hechos y vivencias comunes para el conjunto de todos ellos, las cuales son ajenas a su propio desarrollo personal e influyen de manera similar en su conjunto (Ortega y Gasset, 1970; Troll, 1970).

Lo que es por todos aceptado, es que la problemática generacional es una de las claves fundamentales para el conocimiento de la estructura y funcionamiento de cualquier sociedad (Abrams, 1982; Attias-Donfut, 1988; d’Unrug & Lapassade, 1964; Eyerman, 2004; Jaeger, 1985; Ryder, 1965; Spitzer, 1973; Turner & Everman, 1999)

La Sociedad en la que vivimos se define por el hecho de que nuestra cultura se vendría renovando a través de la aparición continua de nuevos individuos (Jaeger, 1985; Renouard, 1953), de nuevos ciudadanos que asumirían los principios y pautas que le vendrían heredadas de los individuos que

les precedieron, pero que terminarían haciendo suyas a través de las vicencias propias (Abrams, 1982).

Para Mannheim, *“el movimiento de las generaciones anteriores proporciona el olvido que se hace necesario en el acontecer social”* (Mannheim, 1928a), lo que considera con ello, según Longhurst (1989) es que para la continuación de nuestra vida en sociedad, el recuerdo social es exactamente tan necesario como el olvido o la irrupción de nuevos actores (Longhurst, 1989).

Es importante en este proceso poder diferenciar entre el recuerdo que ha sido objeto de apropiación derivada del legado de nuestros predecesores, y aquel que ha venido adquirido individualmente por el desarrollo de la vida de cada individuo (d’Unrug & Lapassade, 1964; Spitzer, 1973). Los investigadores nos indican (Attias-Donfut, 1988; Eyerman, 2004; Turner & Everman, 1999) que sólo poseemos verdaderamente aquel recuerdo que hemos obtenido por nosotros mismos, aquel que nosotros habríamos obtenido directamente a través de la vivencia de situaciones reales (Putnam, 2000), siendo por tanto sólo ese saber el que finalmente se quedaría fijado en el individuo (Mannheim, 1928a; Renouard, 1953).

En tal sentido, entenderíamos como generación, siguiendo los postulados de Ortega y Gasset (1923) a aquel conjunto de individuos que tendrían la posibilidad de poder tener la oportunidad de identificarse entre sí a través de dos criterios, el primero de ellos sería el de compartir una edad similar y, el otro el hecho de poder compartir una serie de elementos simbólicos o culturales que les serían comunes o referentes para todos ellos.

Porque, tal y como nos indica Mannheim (Longhurst, 1989) a aquel conjunto de individuos que participaría paralelamente de un mismo periodo de sucesos colectivos, sus primeras impresiones, debidas a la confluencia de este conjunto de fenómenos, les quedaría fijada como una imagen común del mundo que les rodea (Eyerman, 2004), quedando cualquier experiencia posterior orientada o interpretada a partir de ese conjunto o grupo de primeras experiencias (Burnett, 2016).

De manera que en ese proceso de desarrollo personal, sería clave poder diferenciar entre aquellos recuerdos que habrían sido objeto de apropiación colectiva, y aquellos que lo habrían sido sólo por el individuo en función de su desarrollo personal (Attias-Donfut, 1991; Turner & Everman, 1999).

Lógicamente las tradiciones son importantes, pero no debemos olvidar que lo más importante de éstas, según nos indican tanto Mannheim como el propio Ortega y Gasset (Mannheim, 1928a;

Ortega y Gasset, 1961) es que éstas sirvan para dar una base sobre la que las nuevas generaciones puedan desarrollarse en sus primeras etapas.

Entonces, ¿qué es lo que produciría esa unidad entre los individuos que comparten una cohorte (grupo) generacional? Nos encontraríamos con esa unidad, cuando esos hechos compartidos generan una serie de contenidos o de consecuencias que sirven al individuo para vincularse con el grupo. Son aquellos contenidos comunes que tendrían un efecto socializador, son contenidos compartidos y, el hecho de compartirlos le permite a la persona sentirse identificado con aquellos que comparten o han compartido vivencias con él (d'Unrug & Lapassade, 1964; Eyerman, 2004; Kertzer, 1983; Ortega y Gasset, 1970; Ryder, 1965; Spitzer, 1973; Turner & Everman, 1999).

Porque para el individuo es clave pertenecer y crecer dentro de un grupo (Mannheim, 1928a), grupo al que le vinculan los elementos que comparten. En ese proceso en grupo, el individuo podrá captar aspectos y matices que le podrían permitir posteriormente dar significación a aquellos factores clave que están presentes de forma conjunta a todos ellos.

Para Mannheim, el concepto de generación es meramente instrumental (Mannheim, 1970), dado que lo considera como una herramienta para poder proceder a comprender los avances desarrollados en el seno de una Sociedad, en un momento histórico determinado (Herf et al., 1987), y para ello desarrolla su planteamiento acerca del fenómeno generacional a través de tres dimensiones:

1. **Posición Generacional.-** que definiría a aquellos sujetos que se encontrarían influenciados por las mismas fuerzas determinantes, tanto desde el punto de vista histórico, como social, soportando por esta razón, los mismos frenos, superando los mismos obstáculos y, disfrutando de las mismas oportunidades. Sobre la base de su planteamiento para Mannheim, no pertenecerían a la misma posición generacional aquellos individuos que, habiendo nacido en el mismo periodo histórico, pertenecieran a sociedades o culturas diferentes, dado que de ese modo se someterían a fuerzas y obstáculos diferentes que, por tanto marcarían el desarrollo de su personalidad de forma radicalmente opuesta.
2. **Conexión Generacional.-** para que se dé la misma, hablaríamos de una situación bajo la cual se pondrían en relación a los coetáneos, que participarían de forma activa o reactiva en las corrientes tanto ideológicas como sociológicas de esa época.

3. **Unidad Generacional.-** Es aquí, según Mannheim (1928a), la que se establecería para aquellos grupos, dentro de la misma conexión generacional, que compartirían vivencias, sentimientos y actitudes de forma directa.

Es por tanto gracias a los trabajos de Mannheim y de Ortega y Gasset como nos llegaría a la actualidad un concepto operativo de generación, más allá de postulados más propios de la Filosofía y de la ética (Caballero & Baigorri, 2013).

Como ya indicábamos anteriormente, la mayor parte de los autores han trabajado enfoques de generación más ligados a otros ámbitos de la Sociedad, como cuando Gertrude Stein utilizó el término para desarrollar el concepto de “Generación perdida”, o cuando el mismo se utiliza para definir un conjunto de artistas o escritores a los que les unen determinados hechos históricos, como sería el claro ejemplo en España de la Generación del 98 (Gambarte, 1996; Renouard, 1953).

Pero si es Mannheim el que nos logra aportar el concepto de Generación que venimos a utilizar, el concepto por él desarrollado no puede entenderse sin tomar en consideración a los autores clave de los que él se influye: Comte, Stuart Mill y Dilthey y, evidentemente la aportación fundamental de Ortega y Gasset.

A partir de Comte aparece en la segunda mitad del Siglo XIX el desarrollo de un modelo generacional, que meramente se limitaba a la proyección estadística en un modelo lineal. Frente a esta visión lineal y continuista del concepto generacional, aparecen visiones diferentes de la mano de Dilthey (1979), para quien lo importante no es el factor estadístico, sino la calidad de los vínculos que relacionarían a los miembros de una misma generación (Dilthey, 2019), considerando que la generación sería aquel conjunto de ciudadanos que habrían compartido las mismas experiencias en los años clave de su desarrollo personal, que por tanto comparten vivencias sobre la base de los mismos sucesos históricos.

En tal sentido, en Dilthey, como nos señala el Prof. Julián Marías (1949), la clave no estaría en la cantidad de tiempo que podría ser necesaria para determinar el paso de una generación a otra, sino más bien, en la calidad de las experiencias que habrían podido compartir, siendo éstas las verdaderas protagonistas de este proceso, dado que serían las que generarían el sentido tanto de identidad como de pertenencia.

Frente a la Escuela Positivista francesa, tendríamos a la Escuela Histórica, cuyo principal referente sería Julius Petersen (1946), quien vendría a rechazar los fundamentos biológicos ligados al concepto de generación, desarrollando un nuevo modelo de concepto de generación ligado a factores históricos tales como la fecha de nacimiento, los elementos educativos, la comunidad personal, las experiencias generacionales comunes o el agotamiento de la generación anterior. Todo ello sin establecer unas limitaciones temporales o intervalos para la fijación de las generaciones, sino que, defiende que los mismos variarían en función del ritmo de la Historia en cada momento (Petersen, 1946). Esta visión de Petersen fue especialmente seguida para la determinación de las Generaciones artísticas y literarias (Caballero & Baigorri, 2013) tal y como nos indica Gambarte (1996), en su obra sobre el Concepto de la Generación Literaria.

Pero si los citados autores son los que ejercen una mayor influencia en la obra de Mannheim, en autores posteriores es clave la influencia que las aportaciones de Ortega y Gasset representaron para el mejor entendimiento y análisis del proceso generacional.

Para Ortega, los hombres han sido, son y serán los mismos o casi los mismos, lo que varía para ellos son sus circunstancias y éstas, sólo podrán estar insertadas en el marco de un ciclo vital, que estaría marcado por un determinado tiempo histórico en el que convivirían con otras personas con circunstancias afines a las suyas (Ortega y Gasset, 1923). Para él (1923, 1961, 1970), *“la sucesión entre generaciones no es sino la expresión vital de la evolución de un pueblo”*. Considera que cada generación se movería en dos niveles diferenciados (Martín, 2008), por un lado en aquel que le permitiría recibir lo vivido por parte de la generación que le antecede y, por otro el que le permitiría dejar fluir su propia espontaneidad, vivir lo propio a ella y, por tanto, el espíritu de cada generación dependería del grado de presencia de cada uno de estos niveles (Osés Gorraiz, 1989).

En “La Idea de las Generaciones” (Ortega y Gasset, 1923), nos señala cómo el espíritu de cada generación vendría determinado por la mayor o menor presencia de esos dos niveles antes mencionados. Estableciendo que si se diera en una generación una presencia equilibrada de ambos niveles, por tanto una homogeneidad entre lo vivido y lo propio, estaríamos ante etapas acumulativas, mientras que si se diera una mayor presencia de lo propio lo que tendríamos delante serían etapas rupturistas o, tal y como las denomina el propio Ortega, *“Generaciones de Combate”* (Martín, 2009)

Siguiendo el planteamiento de Ortega, cuando existe homogeneidad entre lo heredado y las vivencias propias, la juventud estaría supeditada a los principios básicos recibidos (Marías, 1949), mientras que si se diera el caso en el que los jóvenes priorizaran su propia experiencia y su visión,

respecto a la de sus mayores, nos encontraríamos en momentos de “*beligerancia destructiva*” (Osés Gorraiz, 1989).

Para él, lo importante de las generaciones no es que una se suceda a la otra, sino como éstas se solapan o se empalmen. Por lo tanto, siempre que hubiera dos generaciones<sup>25</sup> que actuaran en el mismo momento histórico, dos generaciones viviendo los mismos fenómenos, tratando los mismos temas, lo harían siempre con un sentido o una visión diferente, visión que sería la que provocaría el cambio y, por tanto el proceso de innovación (Ghiardo, 2004).

En el ámbito propiamente dicho de la Sociología, el concepto ha sido principalmente utilizado para el estudio de la juventud, como puede ser el caso de Attías-Donfut (1991), de Edmunds y Turner (2005), de Howe y Strauss (1991), Jaeger (1985), Ryder (1965), o sin lugar a dudas el paradigmático trabajo de Mendel (1968), que bajo el título de “*La Revolte contre le père*” analiza el compartamiento de la juventud francesa con motivo de las movilizaciones del Mayo Francés del año 1968.

En ellos se presenta a los jóvenes tratando de enfrentarse a lo establecido, “*con la fuerza de lo nuevo*” (Caballero & Baigorri, 2013). Posteriormente se evoluciona la perspectiva para situarla frente a las dificultades de los jóvenes para su inserción en el mundo laboral y profesional (Abrams, 1982; Blanco, 2011; Yncera, 1993), mostrando completo desinterés por valores como la responsabilidad o el compromiso.

Y no es hasta ya entrado el S. XXI cuando la literatura científica empezaría a incorporar en su análisis no sólo al conjunto de las cohortes más jóvenes, sino al conjunto de todas ellas, en un determinado momento histórico (Burnett, 2016; Edmunds & Turner, 2005). Autores que consideran que el término “*generación*” debe ser mucho más amplio, incorporando en el mismo tanto la cohorte demográfica como el propio ciclo de vida y, por lo tanto, desarrollan una perspectiva mucho más completa que no sólo se centre meramente en los problemas de la juventud (Caballero & Baigorri, 2013).

Uno de los fundamentos clave para ello, nos señala Burnett (2016), es el hecho de que la mejora de la calidad de vida, ha incorporado a otro segmento de edad, cuyos propios problemas, como nos señala directamente Wolfinger (2009) superan a los de la propia juventud.

---

<sup>25</sup> Ortega nunca se planteó que pudieran convivir más de dos generaciones a la vez, tal y como nos está sucediendo en nuestra Sociedad actual

Finalmente, en el proceso de analizar los cambios derivados, no se nos debe de olvidar un elemento fundamental. En los primeros textos que se analizaban y recogían los primeros planteamientos acerca del concepto de generación (A. Comte, 1839; Dromel, 1861, 1862; Rümelin, 1875; Stuart Mill, 1859), la esperanza media de vida estaba en los 40 años, mientras que ésta hoy sobrepasa los 80, generando con eso complejos fenómenos que reclaman la atención de la investigación sociológica, tal y como hemos indicado con anterioridad.

Por tanto el concepto generacional sigue siendo un concepto clave, que nos permitirá definir el conjunto de individuos que, perteneciendo a cohortes de edad iguales o muy cercanas, comparten un conjunto de elementos identitarios claramente diferenciados, que sumados a otra serie de componentes estructurales determinarían o influirían directamente en su personalidad y, por lo tanto en sus actitudes y en su modo de vida (Blanco, 2011; González Calleja, 2004; Martínez Codes, 1983; Spitzer, 1973).

Pero si Mannheim y Ortega nos dan los principios básicos que nos permiten entender el fenómeno generacional en su conjunto, no podemos dejar de mencionar a Strauss y Howe (1997), quienes utilizan los parámetros generacionales para el análisis y la predicción de los comportamientos del futuro del individuo. En sus dos obras de referencia, de una parte “Generations: The History of America's. Future” (1991) y de otra, “The fourth turning: an American prophecy” (1997), analizan la labor científica de los principales autores de la materia para ofrecer un concepto de ciclo generacional, el cual estaría compuesto por cuatro etapas, con una duración máxima final entorno a los 90 años. Para ellos, se establecería un patron generacional de carácter cíclico, bajo el cual ningún ser humano vivirá más allá de un ciclo generacional completo (Caballero & Baigorri, 2013). Ofrecerían una definición del concepto de generación como el agregado de todas las personas nacidas en un periodo aproximado de veinte años, concernidas por los mismos acontecimientos históricos en la misma fase de sus vidas, por las que compartirían una serie de creencias y comportamientos que les harían generar un sentimiento de pertenencia al grupo (Howe & Strauss, 1992).

En este entorno es en el que nos encontramos la propuesta de Duarte (2002), quien establece que en cada contexto histórico, las formas de relación que se van estableciendo entre los diferentes grupos sociales, se definen por la condición de poder y de control que los individuos de mayor edad poseerían respecto a los de menor edad, y de cómo estos últimos reaccionarían y se resistirían frente a estas imposiciones o, por el contrario se pudieran amoldar a ellas.



Porque si algo claro queda claramente establecido por la Sociología (Abrams, 1982; Ainley, 2016; Attias-Donfut, 1991; B. Berger, 1960; Burnett, 2016; Howe & Strauss, 1997; Kertzer, 1983; Putnam, 1995; Renouard, 1953; Yncera, 1993), es la importancia de las relaciones parentales, para poder entender los sistemas y modelos de estructuración de poder en el seno de la Sociedad. Así que, la herencia recibida de las anteriores generaciones, sería un principio básico para poder entender las formas en las que se han desarrollado las relaciones entre los diferentes grupos sociales.

Como nos indica Mannheim, (1928) compartir edad no es un elemento suficiente para establecer la pertenencia a una determinada generación. La generación compartida no vendría de la mera coincidencia en unas determinadas fechas de nacimiento (Longhurst, 1989), sino por los condicionantes sociales y culturales que vivirían esos mismos sujetos, de tal forma que fueran testigos directos de ellos, precisamente en aquellos momentos en los que se forma la conciencia y las bases de la personalidad del individuo (Pilcher, 1994).

En consecuencia, y una vez realizado un intensivo proceso de investigación y estudio del fenómeno generacional, nos atreveríamos a proponer nuestra propia concepción de lo que debe entenderse como generación, incorporando un claro elemento identitario que permitiría a cualquier individuo a sentirse identificado con un conjunto de personas que, si bien coinciden en unos determinados años de nacimiento, lo que les une es el hecho de haber vivido determinados fenómenos o sucesos, durante las etapas más tempranas de su desarrollo, y que las consecuencias de ellos han entrado a formar parte de sus principios básicos de comportamiento

En consecuencia, la visión compartida por los miembros de una misma generación, o visión generacional, podría establecerse como aquel código de interpretación de todo aquello que les acontece, captando en ese proceso cosas diferentes que le serían ajenas a otros, pudiendo desarrollar matices o formulaciones diferentes para los mismos conceptos (Burnett, 2016; Caballero & Baigorri, 2013), de manera que los miembros de una misma generación estarían conectados por esa visión común. (Attias-Donfut, 1991).

### 2.2.3 Elementos clave sobre las principales generaciones

Siguiendo los postulados de Attías (1991), el análisis de las generaciones nos da la oportunidad de poder observar el modo en el que los nuevos miembros en el seno de una sociedad, van ocupando los roles previamente ocupados por parte de sus antecesores. Elemento que bajo nuestra consideración define una parte de la problemática actual del movimiento asociativo empresarial

en España, y la importancia de que se pueda dar, por tanto el proceso de relevo generacional, imprescindible no sólo para Attías, sino que también es defendido por autores como Ryder (1965), D'unrug y Lapassade (1964), Turner y Everman (1999) o Eyerman (2004), por poner algunos de los ejemplos más destacados.

Y ese proceso de análisis generacional, se basará en la mejor comprensión de los valores que definen a cada una de ellas. Para manejar adecuadamente los diferentes valores que definen a cada generación, deberíamos previamente tener una clara definición de lo que son los valores. Para ello consideramos muy adecuada la definición que nos ofrecen Beltran y de Esparza (2010) , para quienes los valores serían *“las creencias sólidas, generalmente expresadas por pares de palabras antagónicas, que por elección o preferencia individual, rigen como guías de comportamiento de las personas”*.

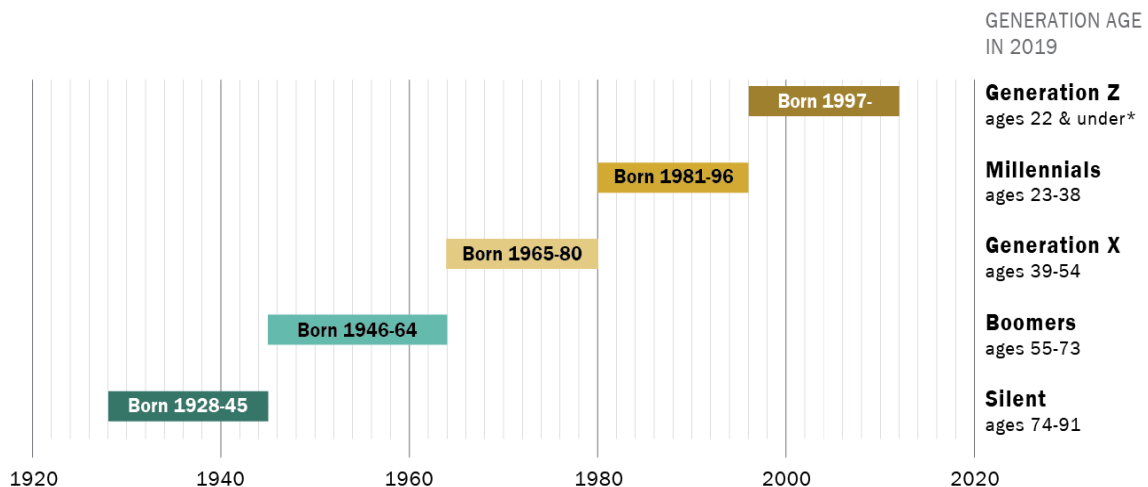
Para Karl Mannheim, la duración de las generaciones se determinaría de forma diversa (Herf et al., 1987), mientras que para Dromel (1861, 1862) la duración se establecería en periodos fijos de quince años, para otros como Mentré (1920), se debería establecer en 30. Según Mannheim el primer trabajo clave para fijar el concepto de generación tal y como lo conocemos en la actualidad, vendría de la mano de Rümelin (1875) que trató por primera vez de fijar la duración de una cohorte generacional a través de la formulación de un procedimiento estadístico, planteado por la conjugación de la variable ligada al promedio de edad de casamiento, con el que trataba de medir la posible fertilidad de la mujer. Este procedimiento le llevaría a establecer el promedio de una generación entre 34 y 36 años.

Nos preguntamos porqué debemos dar importancia a determinados elementos en el estudio del factor generacional, considerando para ello los postulados de una parte mayoritaria de la Sociología (Abrams, 1982; Attias-Donfut, 1988; Burnett, 2016; Elder, 1998; Espina & Espina, 2007; Kertzer, 1983; Osés Gorraiz, 1989; Yncera, 1993), y con ello asumiríamos sus postulados, estableciendo por tanto cómo son estos elementos comunes, éstos valores, los que vinculan a los miembros de una generación, incluso entre aquellos individuos que viven en espacios o lugares diferentes, pero que tienen en común estos hechos o elementos vivenciales, habiendolos experimentado todos ellos sin necesidad de haber tenido un contacto personal y directo, los unos con los otros. Serían por tanto estos hechos o elementos, en definitiva estos valores los que unirían a los miembros de la misma generación (Mannheim, 1928a).

Y este análisis lo haremos tomando en consideración las generaciones que hoy conviven en nuestra Sociedad, asumiendo para ello la división ofrecida por el Pew Research Centre<sup>26</sup>.

1. Generación Silenciosa o Silent Generation (SG)
2. Generación del Baby Boom o Baby Boomers (BB)
3. Generación X
4. Generación Y
5. Generación Z

Gráfico 1.- Escala generacional Pew Research Center



\*No chronological endpoint has been set for this group. Generation Z age ranges vary by analysis.

PEW RESEARCH CENTER

Cinco generaciones que van a ser objeto de nuestro análisis a lo largo de las próximas páginas, de cara a comprender las posibles diferencias que pueden existir entre unos y otros. Con un objetivo final, poder determinar, en capítulos posteriores, como esas diferencias y esos conflictos generados por visiones diferentes sobre el desarrollo de la Sociedad, pudieran o no tener una traslación directa en la evolución del movimiento asociativo empresarial español.

### Identificación de las principales generaciones

Para dar inicio a este proceso, debemos señalar que, tal y como nos indica la ingente producción científica existente sobre este tema (Twenge et al., 2012), ninguna de las generaciones que hoy

<sup>26</sup> Utilizamos la ofrecida por el Pew Research Centre, uno de los Think Tank de referencia en materia de investigación generacional en Estados Unidos dado que cuando acudimos a fuentes no oficiales observamos discrepancias o variaciones de entre dos a cuatro años en el inicio y finalización de una generación y el inicio de la siguiente. Dado que debíamos analizar y configurar la pertenencia a una generación u otra de cerca de 800 líderes empresariales, consideramos importante poder utilizar una escala internacionalmente aceptada para la definición generacional.

deben convivir en el mercado, tienen el mismo modo de trabajar, la misma forma de proceder, o los mismos conocimientos y tampoco comparten las mismas circunstancias vitales (ICAI-ICADE, 2016; PwC, 2013).

Por lo cual instituciones, empresas y sociedades en general deben entender y tratar de gestionar de la mejor forma posible la diversidad generacional que hoy define a la Sociedad del S. XXI (Lombardía et al., 2008). En consecuencia, la gestión adecuada de esta diversidad generacional se ha convertido en un factor estratégico de cualquier empresa o institución, que verá directamente mejorada su efectividad y productividad derivada de la mejora de los climas de confianza que generará esa adecuada gestión de las diferencias entre generaciones (Ahn & Ettner, 2014a; Stewart et al., 2017b).

Como indica Ignacio Sánchez de la Yncera (1993) cada generación tiene sus valores, ideales y gustos, que vendrían a definir su propia visión de su entorno. En la mayoría de las personas, el proceso de construcción de su identidad se forjaría en el proceso que va desde su infancia a su juventud (Edmunds & Turner, 2005), siendo ese momento histórico determinado en el que se crearía el sistema de imágenes y significados, que permite a la mente humana analizar la realidad que le rodea, y a actuar en consecuencia, tal y como nos indica Burnett (2016).

Así pues, la visión generacional deberá a nuestro juicio ser considerada como el código de interpretación de todo aquello que le acontece al individuo (ICAI-ICADE, 2016), consiguiendo con ella captar aspectos o perspectivas diferentes de las cosas, matices interpretativos de sucesos o situaciones, para cuya comprensión, asimilación y adaptación, el individuo cuenta con unos principios básicos de comportamiento, que ha ido adquiriendo a lo largo de las diferentes etapas de su desarrollo como ser humano (Marías, 1949; M. A. Martín, 2008b; Ortega y Gasset, 1970).

Como indicábamos, vamos a analizar las cinco generaciones que hoy coinciden en el mismo periodo, si bien vamos a hacer un mayor hincapié en aquellas tres que protagonizan la convivencia generacional en el ámbito profesional y, por tanto asociativo hoy. Hablamos de la Generación BB, de la X y de la Y. En lo que se refiere a la SG sus miembros tienen una presencia más testimonial, al igual que la Generación Z, unos por que estarían saliendo (SG<sup>27</sup>) y la Z, por que aún no habrían entrado de pleno.

---

<sup>27</sup> En los resultados de la investigación podremos observar una importante presencia de la generación S, debida a que la toma de datos se inicia en 1998. En la práctica totalidad de las OO.EE. veremos como la presencia de éstos (con una edad mínima hoy de 75 años) es absolutamente testimonial.

- **La Generación Silenciosa (SG): 1928-1945.**

Resulta que en algunas organizaciones todavía se cuenta con individuos activos que pertenecen a la Generación Silenciosa (SG). Nos referimos a aquellas personas nacidas antes de 1945, que en el caso de la Sociedad española, habrían vivido la Guerra Civil (Lombardía et al., 2008), y por tanto que se habrían creado en un entorno de enormes penurias y de escasez de los bienes más esenciales, vivencias que generarían en ellos unos claros valores de austeridad y de defensa de los bienes comunes (Yncera, 1993).

Son individuos a los que les define la lealtad y la disciplina, así como un claro respeto a la autoridad (Appelbaum et al., 2004) (McIntosh-Elkins et al., 2007). Se esfuerzan por hacer lo mejor para la organización, priorizando lo que es bueno para el grupo antes que para su beneficio personal (Simon & Allard, 2007). Los miembros de esta generación han desarrollado sus experiencias personales y profesionales en los entornos más complicados (McIntosh-Elkins et al., 2007), y han sido responsables de la mayor parte de los avances económicos y sociales que se han logrado en España (Lombardía et al., 2008).

En lo que respecta al movimiento asociativo empresarial, fueron los responsables de su desarrollo en España, al que se encuentran por ello estrechamente vinculados, encontrando casos de líderes empresariales pertenecientes a esta generación hasta hace apenas 4 años<sup>28</sup>.

- **La Generación del Baby Boom (BB): 1946-1964.**

Empezando a analizar una por una las Generaciones que hoy se interrelacionan en nuestra Sociedad, debemos empezar con la Generación del Baby Boom (BB). Nos referimos a la generación de la posguerra española, que habría vivido en primera persona el proceso de transición a la democracia (ICAI-ICADE, 2016). Es la generación que proviene del proceso de explosión de la natalidad y la mejora en la esperanza de vida (Fingerman et al., 2012).

Es la generación que vive años de grandes cambios en España, creciendo en un ambiente de optimismo sobre el futuro (Castro, 2000). Se encuentran apegados a las tradiciones y al pasado, asumiendo como una tarea y responsabilidad la lealtad y el compromiso con las organizaciones a las que pertenecen (ICAI-ICADE, 2016). Si bien se sienten amenazados por las nuevas generaciones, son conscientes de que los jóvenes están bien preparados, pero consideran que ellos

---

<sup>28</sup> Como José Antonio Segurado que se mantuvo activo en la Presidencia de Honor de CEIM en febrero del año 2017.

son muy poco respetuosos con un mundo que les ha dado todo lo que ellos ahora tienen (Chauvel & Smits, 2015). Es una generación que se considera a sí misma como de largo recorrido, una vez que deciden vincularse con algo, lo hacen con una clara vocación de permanencia, depositando su afecto y confianza en aquellas tradiciones que ellos mismos han construido (ICAI-ICADE, 2016). Desarrollan proyectos vitales a muy largo plazo, que les deben aportar compromiso y seguridad (Fingerman et al., 2012).

Siempre habrían seguido el camino que se había establecido para ellos, sacrificándose para cumplir con el mandato de sus progenitores (Fingerman et al., 2012). Valoran siempre lo que tienen, dado que son muy conscientes de lo que les ha costado conseguirlo, y que sin valorar no puede haber fidelidad (Castro, 2000). Crecen en un entorno muy exigente, desarrollando su carrera profesional en un entorno laboral altamente jerarquizado y muy competitivo (Appelbaum et al., 2005).

Los BB ven a sus hijos como personas más infieles y menos constantes en la consecución de sus objetivos, criticando de ellos el hecho de que no desarrollen vínculos afectivos con las organizaciones en las que se integren (Lombardía et al., 2008; Segura et al., 2010).

Se sienten muy orgullosos de sus trayectorias profesionales, tienen rechazo al cambio, quieren respeto y reconocimiento y sienten cierto temor a no ser tenidos en cuenta por las organizaciones en las que se vinculan (ICAI-ICADE, 2016). Se saben pertenecientes a una generación privilegiada, y son plenamente conscientes de que con su presencia constituyen un tapón para el relevo generacional (Twenge, 2010).

Además, tal y como nos indican Herrando et al (2019), saben que por mucho conocimiento y experiencia previa que tengan, están errando en muchas ocasiones en sus tomas de decisiones, dado que no son capaces de entender y de asumir las nuevas directrices de la Sociedad del S. XXI, no obstante quieren que se siga contando con ellos (ICAI-ICADE, 2016).

Lo que define a un BB es el:

- Respeto.
- Reconocimiento.
- Retos.
- Responsabilidad.
- Compromiso.

- Sacrificio.
- Dedicación.

Los BB, son la Generación del Respeto (Coleman et al., 2006), no podemos dejar de tomar en consideración, que nos referimos a los hijos de la Generación Silenciosa (SG), generación que vivió la propia Guerra Civil y, de ellos, heredaron el mensaje clave de la importancia del esfuerzo y del sacrificio, tal y como se nos detalla en el reputado Diagnóstico de la Diversidad Generacional (2016), que está considerado como el trabajo académico más acertado en el análisis de las diferencias entre las diferentes generaciones que conviven en nuestro país.

De igual forma, la Responsabilidad, el Compromiso y el Sacrificio son valores que definen a los BB. Responsabilidad, en tanto que han trabajado, han prosperado y se sienten muy orgullosos de lo que han conseguido. Compromiso, porque consideran que la evolución de la que han sido protagonistas sólo la pudieron alcanzar bajo la responsabilidad de todos, asumiendo con ello, o como derivada del mismo el orgullo de pertenencia. Sacrificio, debido a que provienen de una generación que tuvo que desenvolverse con ausencias de muchos elementos básicos y esenciales. En esa cultura de la escasez de recursos fueron educados, siendo plenamente conscientes de lo que cuestan las cosas, y que las mismas sólo se logran a través del esfuerzo, el trabajo y la dedicación (Castro, 2000; ICAI-ICADE, 2016).

Hoy los BB ven su futuro con cierta inquietud, conscientes de todo lo que han conseguido, consideran que siguen estando en plenas facultades para seguir aportando a la Sociedad. Necesitan saber cuál es su papel, sintiéndose amenazados por las nuevas generaciones que reclaman su espacio en el marco social en el que conviven (J. Connolly, 2019).

Así pues, los BB quieren que se siga contando con ellos para continuar gestionando las organizaciones en las que aún están vinculados. Consideran que deben mantenerse en sus posiciones para poder transmitir su visión y conocimientos a las nuevas generaciones (Fingerman et al., 2012). Valoran muy positivamente las soluciones que sólo ellos pueden aportar a las nuevas generaciones, sin tomar en consideración que puede suceder que sus recetas y propuestas ya no funcionen en el nuevo marco económico y social (ICAI-ICADE, 2016), o que exista una disparidad de criterios frente a estas nuevas generaciones, en tanto que éstas consideran, valoran y priorizan sobre la base de un conjunto de principios y valores, sino opuestos si al menos diferentes a los de los BB (Korn, 2010; Twenge et al., 2012).

- **Generación X:1965-1980.**

Su nombre proviene, según gran parte de la Doctrina, del Libro de Douglas Couplan “Generation X” (1991), que centraba su obra en aquellos individuos que alcanzarían la madurez a finales del siglo pasado.

Es la Generación que vive en primera persona la consolidación de la presencia de la mujer en el mercado laboral y, para muchos autores (Ahn & Ettner, 2014a; M. M. Bennett et al., 2010; Parry & Urwin, 2011) es una generación puente o de transición entre la tradición que representarían los BB, y la Innovación y el cambio representado por las Generaciones Y y Z.

Es una generación, que a diferencia de sus antecesores tienen una visión negativa del mundo, son pesimistas respecto a su futuro, si bien son plenamente conscientes que ésta en su mano poder hacer algo para “*arreglar el mundo*” (ICAI-ICADE, 2016). En su convivencia reconocen el papel de los BB y se ven a ellos mismos como bisagra entre la continuidad y la disrupción (Caballero & Baigorri, 2013; Ghiardo, 2004), reconociendo y valorando el papel realizado previamente por los BB (Appelbaum et al., 2004).

Como indica Lankford (2019), es una generación que se encuentra con una realidad socioeconómica desafiante, a parte de vivir las consecuencias de la inestabilidad económica<sup>29</sup> y de la falta de oportunidades para lograr su primer empleo, es una generación en la que por primera vez hay miembros de la misma que crecen en entornos familiares desestructurados.

Es la generación que vive, igualmente, el inicio del proceso de acceso mayoritario de la mujer al mercado laboral, lo que genera un nuevo entorno en el desarrollo de los individuos de la Generación X, que en muchas ocasiones van a crecer solos, por la presencia laboral de ambos progenitores, lo que les confiere una fuerte independencia, si se les compara con los individuos de generaciones anteriores.

Sus miembros buscan y se esfuerzan por dar seguridad, estabilidad y protección a sus hijos (Espina & Espina, 2007). Pero además del nuevo papel de la mujer en la Sociedad, es la generación que vive en primera persona el inicio del proceso de la Globalización, y lo que es más

---

<sup>29</sup> Es la Generación que durante mucho tiempo fue conocida en España por el acrónimo JASP (Joven, Aunque Sobradamente Preparada) que se popularizó en España a raíz de una campaña de publicidad de una conocida marca de automóviles,



importante, la aparición de la Tecnología tanto en la vida privada como en la vida profesional (Lankford, 2019)

Para los miembros de la Generación X es importante tomar en consideración elementos como la generosidad y el altruismo, dado que se sentirían responsables de lo que pasa a su alrededor tal y como se deduce de las obra de Turner (1999), o especialmente de Edmunds (2005). Además, en la Gen. X. predomina el miedo por el Futuro, mostrando y actuando con preocupación acerca de la realidad que sus hijos van a tener que enfrentar (S. Katz, 2017). Por ello, tratan de ofrecerles seguridad y estabilidad, tratando de darles el mayor número de herramientas y recursos que necesiten para su futuro (Dannefer & Feldman, 2017; David et al., 2017; Lankford, 2019).

Lo cierto es que la Gen. X. juega un papel clave en la solución de las principales divergencias generacionales hoy, en tanto que hoy deben ser consideradas como “*la piedra angular sobre la que se sustenta la Sociedad de hoy*” (ICAI-ICADE, 2016). La Gen. X ve a la siguiente generación Y, como individuos agresivos, inconformistas, y sin respeto alguno por la autoridad, considerando además, sobre ellos, que sufren una pérdida absoluta de valores (Freestone & Mitchell, 2004; Krahn & Galambos, 2014).

- **Generación Y, Los Millennials: 1981-1996.**

La generación Millenial, debe su nombre a Howe y Strauss (1991), quienes en su libro “Generations” introdujeron el término para definir a aquella cohorte generacional que se graduaría del colegio en el año 2000, de ahí el nombre elegido.

En el momento en el que estos autores propusieron esta definición, niquiera la Generación X contaba con una denominación propia, sin duda debido a que en ese momento el estudio detallado de los comportamientos generacionales no estaba de moda (Nichols & Wright, 2018).

20 años después del lanzamiento de su libro, en el que procedían a desarrollar el estudio de la Historia de Estados Unidos a través de sus diferentes generaciones, Howe indicaba que según los estudios que ellos habían realizado, sería una generación radicalmente diferente de la anterior y requeriría la utilización de una denominación diferente para poder facilitar su diferenciación (Pew Research Center, 2019).

Esta Generación, también ha recibido el término de Generación Me, término acuñado por la Prof. Twenge, quien en su libro “Generation Me” (2014), define a esta generación por un elemento narcisista y su máxima preocupación por su bienestar personal, situándoles en contraposición con

la Generación We, que sería la que define a la cohorte posterior, cuyo centro de referencia vendría definida por la importancia primordial que tendrían las redes sociales en su comportamiento social (Twenge & Arnett, 2013).

Los miembros de la Generación Y nacen a mediados de los años 80, un entorno en el que sólo han conocido la Democracia en España (Lombardía et al., 2008). La define su carácter crítico, lo que llevó a algunos autores a utilizar también el término “Generation Why?” (Chester, 2002), si bien para muchos autores sigue siendo una generación realmente desconocida (E. S. Ng & Parry, 2016), en tanto que son protagonistas de un cambio permanente que dificulta la posibilidad de análisis cualitativo sobre la base de un entorno social estable (Ertas, 2015).

Lo cierto de la Generación Y, es que los cambios que han vivido, sumados a las transformaciones realizadas en el seno de la Sociedad durante la etapa de sus padres, produce un salto exponencial en el comportamiento de los individuos que la componen, en tanto que sus objetivos y principios apenas tienen que ver con aquellos que guiaron a los de las generaciones anteriores a ellos (Allard & Simón, 2007; Caraher, 2016). De hecho estos cambios aún no habrían sido siquiera asimilados por la Generación X (David et al., 2017; Watermeyer & Harvey, 2017).

¿Cuáles serían entonces los principales valores que definirían entonces a la Generación Y? Siguiendo los criterios y argumentos planteados en el Diagnóstico de la Diversidad Generacional (2016), son individuos nacidos en plena etapa expansiva de la Economía española. Son los hijos de las Olimpiadas de Barcelona y de la Exposición Universal de Sevilla, que han vivido su infancia bajo la influencia y efectos de un crecimiento económico acelerado, en un mundo cada día más globalizado y tecnológicamente interconectado (Lombardía et al., 2008).

Son la generación de los niños deseados, de los niños trofeo, siguiendo la terminología utilizada por Alsop (2008). Este concepto hace referencia al sentimiento de sobreprotección generado por sus padres, que habrían estado muy preocupados por la seguridad y el bienestar de estos hijos, hasta un límite tal que habría influido directamente en sus pautas de comportamiento (Wey Smola & Sutton, 2002). Mayoritariamente son hijos únicos, o con muy pocos hermanos que desde muy pequeños se han acostumbrado a estar solos en sus casas sin una vigilancia parental adecuada, dado que ambos progenitores trabajarían hasta altas horas de la tarde (Lombardía et al., 2008).

Hablar de Millenials es hablar de Tecnología. No debemos olvidar la importancia de la Tecnología en el comportamiento de esta Generación (M. Bennett et al., 2010). Tecnología que comparten con la Generación Z, si bien estos últimos han nacido ya con ella, y la han asumido como un

factor consustancial a su vida diaria (Dimock, 2019). De hecho muchos autores indican que los miembros de esta generación no conciben sus vidas ni el mundo que les rodea sin el papel facilitador de la tecnología (Gursoy et al., 2008; Schüssler et al., 2017; Stewart et al., 2017a).

Viven directamente desde su infancia el acceso a las Nuevas Tecnologías, y ven en ellas un instrumento normal de su día a día, teniendo desde el primer momento capacidad de acceder a información en tiempo real (Bolton et al., 2013; Stewart et al., 2017b), lo que les hace estar acostumbrados a la información inmediata y muy visual (Espinoza, 2011). Para los Millenials, las novedades nacen y mueren “a golpe de click” (Boschma & Groen, 2006). Son eruditos digitales y para algunos autores (M. Bennett et al., 2016; Ng & Parry, 2016; Ng & Feldman, 2010) desarrollan su vida personal y profesional a través de aplicaciones virtuales que les permiten la creación y el intercambio de contenidos.

Esa inmediatez en la obtención de la información, según autores como Twenge (2014), una de las mayores especialistas en la materia, influye directamente en su percepción de la importancia del tiempo, lo que les lleva a demandar respuestas inmediatas y, en consecuencia a carecer de paciencia alguna. Lo que les terminaría llevando, como nos indican Gallicano et al (2012), a abandonar cualquier tipo de actividad por la que no obtengan una respuesta inmediata, o implantando en ellos una visión muy cortoplacista de la realidad (Alsop, 2008).

Es la generación que conoce el surgimiento de los smartphones, pero también el 11 de Septiembre o la Crisis Financiera del año 2008 (Levenson, 2010; Sarmiento et al., 2017), y a consecuencia de ésta deben emigrar de sus países de origen a otros destinos en busca de oportunidades laborales en el momento en el que acceden a dar sus primeros pasos en el mercado vida laboral (ICAI-ICADE, 2016; Lombardía et al., 2008).

Es una generación que se definiría por los elementos como:

- La Adaptabilidad.
- El Cortoplacismo.
- El miedo al compromiso.
- Rechazo a la asunción de responsabilidades.
- Cuestionamiento a los procesos y principios establecidos.

De todos ellos, consideramos el elemento clave la Adaptabilidad, en tanto que se desarrollan bajo la aparición permanente de nuevas innovaciones tecnológicas que vienen a alterar los procedimientos tradicionalmente establecidos (Edge, 2014; Martínez-Sala et al., 2018; PwC,

2013; A. J. Wood et al., 2019). Por este motivo su entorno se define para ellos por la necesidad de adaptación constante, desde los avances tecnológicos, hasta el proceso de globalización de la Economía.

Necesitan un trabajo que les apasione, que les haga felices, lo que les lleva a cambiarse de forma constante de trabajo. Ésto ha supuesto, como pauta de comportamiento una modificación clave en las políticas de gestión de RRHH. de las empresas, que para ser capaces de no sólo atraer sino de retener talento, deben invertir para que el Millennial se interese en su proyecto (Lievens & Slaughter, 2016). Por tanto, es una generación responsable de un cambio radical en la gestión del talento a nivel global, el candidato de esta generación, tendrá la oportunidad de decidirse por aquella empresa que le resulte mas atractiva, y no al revés (Stahl et al., 2016).

Para el Millennial los compromisos no son relevantes, reconociendo claros choques de perspectiva con los individuos pertenecientes a las generaciones que les preceden, especialmente en todo lo referido al uso del tiempo y a la distancia con el poder (M. Bennett et al., 2016; Lankford, 2019; Twenge, 2010).

Los Millenials consideran que se encuentran más capacitados que sus mayores. De hecho algunos autores señalan que ésta sería la generación mejor preparada de la Historia (Alsop, 2008; Caraher, 2016; Ertas, 2015; Espinoza & Ukleja, 2016; Gallicano et al., 2012; Levenson, 2010; Myers & Sadaghiani, 2010; Stewart et al., 2017a; Trzesniewski et al., 2008). Sabiéndose capacitados encuentran muchas barreras de acceso, considerando que la Generación X, y especialmente los BB, no les dan oportunidades para demostrar su verdadera valía (Lombardía et al., 2008; Wey Smola & Sutton, 2002).

Otro rasgo que debemos tener en consideración cuando analizamos el comportamiento de los Millennial, es su visión optimista sobre sus propias capacidades (Ahn & Ettner, 2014a), lo que para muchos les lleva directamente a ser considerados como unos individuos arrogantes (Ainley, 2016), y plenamente acostumbrados a obtener resultados en el corto plazo. Tanto que si no los consiguen terminan perdiendo interés por la materia en cuestión (Stewart et al., 2017b).

Su vinculación con la Tecnología lleva a muchos autores (Ainley, 2016; Espinoza, 2011; Twenge et al., 2012), a definir a la Generación Y como la generación del “Ya” y del “Ahora”. Que les lleva igualmente a indicarnos que se trata de una generación de resultados, no de procesos (ICAI-ICADE, 2016; Lombardía et al., 2008), una generación cortoplacista que conoce por propia experiencia que la información muere en poco tiempo (Bolton et al., 2013).

Más aún, tenemos también autores que nos sugieren que el uso masivo de la tecnología, desde (Herrando et al., 2019; Lyons, 2004; Shea, 2012) su juventud, les habría desarrollado más el lado derecho del cerebro, argumento que utilizan para tratar de dar respuesta al hecho de que ésta generación respondería a estímulos y motivaciones diferentes a las generaciones anteriores.

Es una Generación mucho más enfocada hacia la obtención de resultados que hacia la eficacia de los procesos (Parry & Urwin, 2011). Es una generación que ha crecido siendo espectadores de sucesos que han dejado a sus progenitores con la boca abierta, pero que para ellos son absolutamente normales, especialmente a lo que a avances tecnológicos se refiere (Boschma & Groen, 2006).

Además es una generación que va a vivir con cambios trascendentales en las pautas de convivencia y comportamiento social (Twenge et al., 2012), como los avances en la medicina, y la consecuente prolongación de la vida humana, y la postergación de la edad de jubilación, como una de sus consecuencias directas. Pero también el progresivo incremento de la importancia del factor de la diversidad en el puesto de trabajo (Anand, 2009), diversidad tanto de género, raza o religión (Johfre & Saperstein, 2019; Trocmé & Benktander, 2018). Son muy exigentes ante su entorno laboral, estando dispuestos a abandonar su empresa o proyecto si no se sienten personalmente satisfechos con aquello que hacen (Stewart et al., 2017).

En lo que respecta a los valores que los definen, se procede a dar una ruptura respecto a la generación anterior (Dannefer & Feldman, 2017). Los Millenials valoran mucho más a los líderes que a los jefes, y no creen en el liderazgo impuesto, sino en el obtenido (PwC, 2013), en suma no consideran el respeto a la autoridad pero sí le dan prioridad absoluta al liderazgo (Ahn & Ettner, 2014a).

También nos encontramos algunos autores que consideran que la mejor forma de entender la Generación Y es através del estudio de la Generación X (Becton et al., 2014), dado que, como indican varios autores (Allard & Simon, 2007; Gursoy et al., 2008; Salar, 2014) se produce un claro conflicto entre ambas generaciones. En palabras de D'épinay (2009), la Generación X sentiría que, de alguna manera la Generación Y le ha venido a robar su posición en la Sociedad, que *“le ha robado sus sueños”*. La llegada de la Generación Y habría venido a destronar a la X sin que ésta tuviera tiempo de reaccionar (Lombardía et al., 2008). De hecho nos encontramos con varios autores que consideran que la falta de entendimiento entre ambas generaciones vendría derivada de posibles celos que la Generación Y despertaría en la Generación X (M. M. Bennett et al., 2010; J. Connolly, 2019; Twenge, 2010).

- **Generación Z: a partir de 1997.**

Se trata de una Generación que se siente muy vinculada con los Millennials (Francis & Hoefel, 2018), y son los primeros individuos que desde sus primeros años de vida han tenido acceso a la Tecnología (Dimock, 2019), de ahí que son conocidos, igualmente como los Nativos Digitales, término acuñado por Mark Prensky en su obra “Digital Natives, Digital Immigrants” (2001).

Es una generación que vive en primera persona el declive de Estados Unidos y el ascenso de China (Nichols & Wright, 2018). Que ve con profunda preocupación su acceso al mercado laboral, (ICAI-ICADE, 2016), siendo plenamente conscientes de la rapidez de los cambios e innovaciones que define a su generación, que debe gestionar su desarrollo personal en un entorno de continua innovación en velocidades nunca antes vistas para generaciones anteriores (Mencl & Lester, 2014).

Son generadores de contenidos digitales (Francis & Hoefel, 2018), que aprenden nuevos conocimientos a través de tutoriales en la Red, o para el desarrollo de sus tareas educativas o profesionales, no consideran la necesidad de tener un documento en un soporte físico (S. Bennett et al., 2008). Consideran que lo que no es digital no existe (Helsper & Eynon, 2010), haciendo de la Red su principal fuente no sólo de información, sino de entretenimiento (McIntosh-Elkins et al., 2007).

#### 2.2.4.- Convivencia y Conflicto Intergeneracional

El fenómeno del relevo o cambio generacional es constante, y el mismo forma parte inherente al desarrollo humano, económico y social (Abrams, 1982; Eyerman, 2004; Ryder, 1965; Spitzer, 1973). Lo que sucede es que este fenómeno de relevo constante, habría visto como fruto de las mejoras en las condiciones de vida, en los últimos 20 años especialmente, no se estaría produciendo el relevo generacional en sí (Connolly, 2019; Ghiardo, 2004; Wey Smola & Sutton, 2002), sino un fenómeno sociológicamente nuevo como sería el de la convivencia generacional (Ahn & Ettner, 2014a; Appelbaum et al., 2005; Blanco, 2011; J. Connolly, 2019; Leccardi & Feixa, 2011).

Ese fenómeno del relevo o cambio generacional contínuo, siguiendo los postulados de Mannheim (Mannheim, 1970), facilitaría la modernización de las Sociedades, a través de una retroacción entre las tradiciones heredadas de las generaciones anteriores, y el desarrollo de nuevas

perspectivas generadas por la nueva cohorte generacional, en un proceso continuo sin grandes fricciones.

A finales del Siglo XIX prevalecía la visión de Comte (1839), el cual establecía que de darse un alargamiento en la duración de la vida, el progreso de la Sociedad se ralentizaría, en tanto que las generaciones de más edad tendrían un papel clave en el freno y el retardo de la adaptación de los procesos de modernización (1858).

No es hasta ya entrado el Siglo XX cuando se empezaría a tratar el concepto de “convivencia generacional” (Marías, 1949) para analizar aquellas situaciones en las que varias generaciones compartirían el mismo espacio temporal (Renouard, 1953). Tal y como nos indica el propio Mannheim, cada individuo viviría con gente de su edad y convivirían con gentes de edades diferentes, personas que compartirían el mismo momento, pero que ese tiempo concreto tendría una concepción diferente para cada uno de ellos (Renouard, 1953) y que sólo compartirían visión y perspectiva con aquellos que son sus coetáneos (Attias-Donfut, 1991; Caballero & Baigorri, 2013; Herf et al., 1987; Troll, 1970)

Bajo ese principio sería realmente ventajoso que aquellos individuos pertenecientes a las generaciones de mayor edad sean más expertos que los de las generaciones más jóvenes (Attias-Donfut, 1991; Ryder, 1965)y, por lo tanto la falta de experiencia de estos últimos (B. Berger, 1960) tendría como consecuencia directa la necesidad de experimentar y conocer, por ellos mismos a los efectos de adquirir o desarrollar sus propios principios y valores, desarrollados por tanto sobre la base de sus propias vivencias, tanto conjuntas como individuales (Abrams, 1982; Mannheim, 2013; Mendel, 1972)

Consideramos en este sentido retomar los planteamientos antes mencionados de Ortega (1923) dado que para él, lo importante de las generaciones no es que una se suceda a la otra, sino como éstas se solapan o se empalman, por lo tanto, siempre que hubiera dos generaciones<sup>30</sup> que actuaran en el mismo momento histórico, dos generaciones viviendo los mismos fenómenos, tratando los mismos temas, lo harían siempre con un sentido o una visión diferente, visión que sería la que provocaría el cambio y, por tanto el proceso de innovación.

---

<sup>30</sup> Si bien Ortega nunca se planteó que pudieran convivir más de dos generaciones a la vez, tal y como nos está sucediendo en nuestra Sociedad actual

Y, siguiendo sus postulados, cuando ese cambio es pronunciado, se debería al agotamiento del sistema de convivencia, de valores y de principios de la generación anterior (Ortega y Gasset, 1923) pudiendo sentarse las bases con ello de una nueva Sociedad, para contruir con ellas los nuevos principios rectores que vendrían a ser asumidos, o rebatidos, por las generaciones posteriores (Ghiardo, 2004; Osés Gorraiz, 1989)

Por esta motivación todo el fenómeno del relevo generacional hasta ahora estudiado, pasaría en este momento a pivotar sobre el de la convivencia. A diferencia de lo que había ocurrido en el Siglo XX, ahora estas generaciones que han pasado a una nueva etapa de sus vidas (tanto la Generación Silenciosa o la de los Baby Boomers), siguen desarrollando una vida laboral activa, y lo hacen además en un número muy importante de personas, generando con ello nuevos ámbitos de estudio sociológico, dirigidos a analizar el nuevo fenómeno de la convivencia generacional y, muy especialmente a analizar los posibles conflictos surgidos de ésta (Appelbaum et al., 2004, 2005; Becton et al., 2014; Chirinos, 2009; Mead, 1970; Mencl & Lester, 2014; Parry & Urwin, 2011; Shea, 2012; Stewart et al., 2017a; Twenge & Arnett, 2013). Un fenómeno de más complejidad que las meras diferencias de perspectiva entre la juventud frente a los adultos (Caballero & Baigorri, 2013).

Tal y como nos indican los Prof. G<sup>a</sup> Lombardia, Stein y Pin (2008), van a convivir en el entorno de la empresa profesionales con unas edades que pueden llegar a más de 40 años de diferencia. Situación que ha despertado el interés científico para tratar de analizar con detalle como conviven esas generaciones entre sí (Anand, 2009), como influye el cambio generacional en los objetivos de la empresa (Schüssler et al., 2017), o como cada generación prioriza su actividad profesional conforme a una serie de valores diferentes (Ahn & Ettner, 2014b; Cennamo & Gardner, 2008; Hansen & Leuty, 2012; Parry & Urwin, 2011; Wey Smola & Sutton, 2002), entre otros asuntos.

Convivencia que vendría directamente influenciada por la Sociedad Digital. Como nos indican Boschma y Gronen (2006), la Tecnología y el impacto de ésta, habrían creado una generación con mayores conocimientos y experiencia que la de sus predecesores. Nos referiríamos a la Generación de los “Nativos Digitales” (S. Bennett et al., 2008; Bolton et al., 2013; Hargittai, 2010; Helsper & Eynon, 2010; Prensky, 2001).

Convivencia que habría producido nuevos problemas transversales a las edades de los individuos, (Trzesniewski & Donnellan, 2010), como podría ser el bloqueo que los individuos de mayor edad generarían en las instituciones o entidades sociales, al no querer abandonar sus puestos o ceder



progresivamente los mismos a los individuos de las nuevas generaciones (Caballero & Baigorri, 2013).

En tal sentido, hablar de generación, y de la convivencia entre generaciones en el mismo espacio temporal, nos lleva de forma obligada a tratar el área ligada a los conflictos generados por ésta convivencia (J. Connolly, 2019). El concepto como tal de “conflicto generacional” no empieza a ser objeto de análisis diferenciado por la Sociología, hasta finales de los 60 y, especialmente a lo largo de la década de los 70 (Attias-Donfut, 1988; Kertzer, 1983; Mendel, 1972; Pilcher, 1994), materializados a través de la enorme influencia que tuvo tanto en la Sociología como en la propia Sociedad, las Revueltas del año 1968 en Francia, analizadas por Mendel en su obra “La Revolte contre le pere” (1968).

Este fue el primer conflicto generacional como tal, en el que los jóvenes, con una forma diferente de entender el mundo, se alzaron e hicieron fuertes frente a la generación representada por sus padres, utilizando para ello una actitud y unos valores que vendrían a romper con el sistema de valores vigentes en la sociedad hasta ese momento (Abrams, 1982; Blanco, 2011; Burnett, 2016)

En ese momento, se produce una brecha social originada por una fractura en términos de visión y valores entre dos generaciones, en la que unos jóvenes con deseo de alcanzar unos mayores grados de libertad, chocarían con el sistema de poderes, establecidos y defendidos por la generación de mayor edad (Mendel, 1968). Es a partir de esta vivencia y, sobre la base de los acontecimientos desarrollados, cuando Margareth Mead plantea el concepto de “brecha generacional” (1970).

Hoy, el conflicto generacional, a nuestra consideración, debería tener diferentes lecturas, algunos autores hablan del poder de la “gerontocracia” (Lalive d’Épinay & Cavalli, 2009) para tratar de definir, por ejemplo, la sobre-representación que los miembros de la generación SG o de la BB mantendrían en todas las instancias políticas y sociales.

Las ciudades y los entornos cambian, si bien se mantienen algunos elementos básicos de la Sociedad, lo cierto es que sus protagonistas cambian y hoy, claramente han cambiado (M. M. Bennett et al., 2010; López-Ruiz, 2019; Twenge et al., 2015). La juventud del siglo XXI no es ni nada tiene que ver con la visión básica que de la Sociedad, tenía la juventud a finales del siglo XX (Cerezo, 2016; CIS, 2014; INJUVE, 2012; Leccardi & Feixa, 2011).

Debemos señalar que, tal y como nos indica la ingente producción científica existente sobre este tema (Ahn & Ettner, 2014a; Ainley, 2016; Alsop, 2008; Appelbaum et al., 2005; Becton et al.,

2014; M. Bennett et al., 2016; Boschma & Groen, 2006; Cerezo, 2016; Chirinos, 2009; Espinoza & Ukleja, 2016; Gallicano et al., 2012; Herrando et al., 2019; Korn, 2010; Lombardía et al., 2008; Mencl & Lester, 2014; Nichols & Wright, 2018; Ortega et al., 2016; Parry & Urwin, 2011; Sessa et al., 2007; Shea, 2012; Stewart et al., 2017a; Wey Smola & Sutton, 2002) ninguna de las generaciones que hoy deben convivir en el mercado, tienen el mismo modo de trabajar, la misma forma de proceder, o los mismos conocimientos y tampoco comparten las mismas circunstancias vitales (ICAI-ICADE, 2016; PwC, 2013).

Por lo cual instituciones, empresas y sociedades en general deben entender y tratar de gestionar de la mejor forma posible la diversidad generacional que hoy define a la Sociedad del S. XXI (Lombardía et al., 2008). En consecuencia, la gestión adecuada de esta diversidad generacional se ha convertido en un factor estratégico de cualquier empresa o institución, que verá directamente mejorada su efectividad y productividad, derivada de la mejora de los climas de confianza que generará esa adecuada gestión de las diferencias entre generaciones (Ahn & Ettner, 2014a; Stewart et al., 2017b).

Por consiguiente, cuando una organización, con independencia de su origen o naturaleza, busca la mejor optimización de sus fines, debe conocer mejor a las personas que la integran (ICAI-ICADE, 2016; Kao, 2012; Lombardía et al., 2008; S. Sladek, 2013). De esta manera la organización podrá cumplir mejor sus objetivos y cubrir sus necesidades, en tanto que de esta forma podrá adaptar mejor sus proyectos y propuestas a las necesidades e intereses de sus miembros (H. Coerver & Byers, 2013a). En ese proceso de conocimiento, la organización podrá identificar que aspectos diferenciales pueden aportar sus miembros, en función de la generación a la que pertenecen (ICAI-ICADE, 2016), captando con ello aquellos aspectos que las separan en cuanto a capacidades, conocimiento, habilidades o creencias (González Calleja, 2004).

La Organización debe por tanto ocuparse en comprender muy bien cómo es esa generación, qué visión tienen del mundo, cuál es el concepto que tienen de ellos mismos, qué es lo que pueden aportar con su trabajo y, sobre todo qué es lo que ellos más valoran (Chirinos, 2009; Korn, 2010; Twenge et al., 2012).

Gestionar diferentes generaciones, supone poder comprender cómo son las personas que pertenecen a las mismas (E. S. Ng & Parry, 2016), adentrándonos en sus respectivos contextos históricos y culturales (Nichols & Wright, 2018), pudiendo con ello analizar los valores que los definen (Anand, 2009). Se trataría, por tanto, de comprender a la generación en concreto, para poder comprender las implicaciones que conllevan sus intereses (Cennamo & Gardner, 2008).

El conocimiento de las diferencias y de las semejanzas, entre las diferentes generaciones, aporta una información muy valiosa para la organización que entiende y acepta el reto de gestionar la diversidad generacional (M. Bennett et al., 2016; Costanza et al., 2012; Herrando et al., 2019). Por lo tanto, tal y como plantean Anand (2009), Salar (2014), Ahn (2014) y finalmente Twenge (Twenge et al., 2012), las entidades y organizaciones que entiendan y potencien la capacidad de la diversidad generacional que exista en el seno de la misma, estarán generando para la organización una clara ventaja competitiva.

En ese proceso de conocimiento, la organización podrá identificar que aspectos diferenciales pueden aportar sus miembros, en función de la generación a la que pertenecen (ICAI-ICADE, 2016), captando con ello aquellos aspectos que las separan en cuanto a capacidades, conocimiento, habilidades o creencias (González Calleja, 2004).

Por que, como ya señalabamos en el apartado anterior, esa convivencia no está siendo fluida, sino más bien todo lo contrario, pues como nos indica Fry (2016), y reitera una parte importante de la investigación científica en la materia, como Anand (2009), Segura (2010), Shea (2012) o Caraher (2016), a los Millenials les cuesta ver el valor añadido que ofrecen en la actualidad los BB. Incluso para muchos Millenials, los BB empiezan a sobrar en el mundo profesional (Korn, 2010). Les consideran como individuos que no se han sabido adaptar al nuevo modelo económico y social (Ainley, 2016), y que están obstaculizando su acceso a los puestos clave (Edge, 2014).

Además, respecto a la Gen. X, los Millenials consideran que es una generación que se define por una clara ausencia de líderes (ICAI-ICADE, 2016), y que mantienen una lealtad o fidelidad a la empresa o institución en la que participan que ellos no logran poder entender (Levenson, 2010). Mientras que sobre la siguiente Generación, la Z, les ven incluso mejor preparados que ellos mismos, y les definen como personas libres de cualquier atadura (Dimock, 2019). Siendo sin lugar a dudas su vinculación con el mundo digital, lo que les define verdaderamente.

De ahí que se sitúa como una prioridad de la actividad investigadora, el hecho de tratar de entender y conocer, especialmente, las diferentes motivaciones y valores de los recién llegados a la empresa, en su momento con la Generación X (S. Katz, 2017), pero también con la Y, o Millenials (Myers & Sadaghiani, 2010), y finalmente la Z (Francis & Hoefel, 2018).

Y ésta tendencia no es conyuntural, sino que se ha establecido como un factor estructural que no tenderá a disminuir, sino todo lo contrario si tenemos en consideración los datos que, hace apenas unos pocos años manejaba la Comisión Europea (Arnaiz et al., 2011), en la que se establecía que

en el periodo comprendido entre el año 2000 y el año 2020 el número de personas con una edad comprendida entre 65 y 90 años crecería del 16 al 21 %, mientras que el de edades comprendidas entre los 15 y los 24 se situaría en sólo un 11%.

El envejecimiento progresivo de la población, tendrá como consecuencia directa la consolidación del fenómeno de la convivencia “multigeneracional” en el seno de la empresa (King & Bryant, 2017; Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2019). Pero a pesar de la existencia de ese cambio radical en la Sociedad, éste se ha producido sin ningún tipo de ruptura social (Lombardía et al., 2008). No se habrían dado los condicionantes sociales que estudió Mendel (1968) cuando analizaba las causas del Mayo del 68 en Francia. Eso sí, este cambio social habría empoderado a los individuos que lo han protagonizado, hasta tal punto que estaríamos delante de una generación que tendría muy claro lo que quiere (ICAI-ICADE, 2016), aunque en algunos casos algunos autores la definan como excesivamente centrada en sí misma (Twenge, 2014), para otros (Alsop, 2008), es una generación que ni polemiza ni pide permiso, sino que directamente actúa.

En la necesidad de poder entender la existencia de estas diferencias entre las últimas generaciones, creemos de importancia algunos de los argumentos que ya aportaba la Comisión Europea (Arnaiz et al., 2011) en su Libro Blanco: “Un Nuevo Impulso para la Juventud Europea”, el cual establecía que en los años siguientes se iba a producir un cambio radical de los jóvenes europeos en sus pautas de comportamiento individuales y grupales, debido a tres condicionantes:

- **Prolongación de la Juventud.**- en el sentido de que las nuevas pautas de convivencia y la postergación para obtener su independencia económica, les llevaría a retrasar las etapas tradicionales de desarrollo de la persona.
- **Superposicion de las fases tradicionales del ciclo vital.**- en tanto que nos encontraríamos con estudiantes que a la vez ya son padres, o que compaginan sus estudios con el desarrollo de una actividad laboral.
- **Existencia de mayores variaciones entre personas pertenecientes a una misma generación.**- puesto que se podrán observar comportamientos diferentes entre miembros de la misma cohorte generacional debido a diferentes trayectorias vitales.

A nuestro juicio, con esta reflexión la Comisión Europea ya ofrecía una primera aproximación a este fenómeno y trataba de determinar así aquellas causas concretas, que a su juicio, podrían explicar el desarrollo de unas pautas de comportamiento radicalmente diferentes respecto a las de las generaciones anteriores.

Nos parece clave la reflexión de los Prof. García-Lombardia, Stein y Pin (2008), en la que nos trasladan que si bien las diferentes generaciones están sometidas a diferentes visiones del mundo, lo que debe quedar claro es que la evolución de la Sociedad ha planteado la convivencia intergeneracional como un factor estructural de la misma, y que sobre esa base las empresas e instituciones deben asumir la tarea de gestionar esa divergencia generacional, facilitando la convivencia a través de medidas innovadoras, creativas y flexibles.

## **2.3.- La Perspectiva de Género en el Estudio del Movimiento Asociativo Empresarial**

### **2.3.1.- Introducción**

Desde el momento en el que iniciamos la investigación doctoral focalizamos nuestra actividad en la identificación de las cohortes generacionales a las que pertenecen los principales líderes del movimiento asociativo empresarial en España. A través de los primeros datos que íbamos recabando, consideramos de interés tomar en consideración el género al que pertenecían estas personas que a lo largo de los últimos 20 años han liderado, y siguen liderando este movimiento y, por tanto, las OO.EE. que lo representan.

Pudimos comprobar, a través de los datos que posteriormente presentaremos, que la presencia de mujeres en los principales puestos de representación empresarial en España es muy limitada y, si bien se ha producido una evolución muy clara en el periodo 1998-2018, los resultados siguen estando no sólo alejados de los parámetros establecidos para determinar la igualdad de género en una empresa o institución (60-40), sino que de los pocos casos que encontramos de mujeres al frente de OO.EE., la mayor parte de ellas son profesionales dedicadas a tiempo completo a la OO.EE. (son por tanto profesionales a sueldo de la O.E. a la que representan) u ostentan su condición de empresarias por herencia familiar, liderando el proyecto empresarial puesto en marcha por sus respectivos padres o abuelos.

Esta situación nos ha llevado a querer incluir también la perspectiva de género en nuestra propuesta de análisis del movimiento asociativo, dado que consideramos que esa posible necesidad de modernización o de rejuvenecimiento de los equipos al frente de las OO.EE., no sólo debe ser realizada considerando la mera fecha de nacimiento, sino también el mayor o menor volumen en el que la mujer se encuentra representada en las OO.EE. y en los equipos que se encuentran al frente de las mismas.

Porque tal y como nos indica el Prof. Molins (2008) cualquier investigación que se realice sobre las OO.EE. en España, debe ir mucho más allá de un mero análisis nacional, necesitando entrar en la complejidad del sistema asociativo y las diferencias que presenta no sólo entre territorios y sectores.

Para ello, procederemos a analizar:

- La Brecha de Género.

- Mujer y Liderazgo.
- El papel de la Mujer en la empresa y las OO.EE.

En España, la mujer tiene el Derecho de Voto reconocido desde el año 1931 y cada día su presencia es mayor en todas las esferas y ámbitos de la Sociedad. Como nos indica la Prof. Chinchilla (2004), el acceso masivo de la mujer a la Educación Superior y al mercado laboral se produce tras la Transición, y ello ha supuesto la llegada al mercado de trabajo de más de dos millones de mujeres entre finales de la década de los 70 y el inicio del Siglo XXI. Pero las políticas de género no entran de lleno en el debate público, y por tanto no despiertan el interés científico, hasta hace apenas unos 10 años (England, 2010; L. R. Fernández et al., 2003; González, 2015; Otalora, 2013; Roig, 2010; Toh & Leonardelli, 2012; Verge, 2010).

### 2.3.2.- La Brecha de Género y la Igualdad

En lo que se refiere a la presencia de la mujer en la Sociedad española, el punto de no retorno se situaría en el año 2007 con la aprobación de la Ley de Igualdad (Otalora, 2013). Como nos indica Tania Vergé (2010), se trata de una norma que establece la necesidad de promover la presencia de la mujer en todas las esferas de la vida pública y de la economía.

A partir de ella, por ejemplo, se han producido numerosos artículos que han tratado de analizar el impacto de la misma, especialmente en la representación de las mujeres en la vida política (Otalora, 2013; Roig, 2010), siguiendo la línea de los trabajos realizados a nivel internacional (Chappell, 2000; Haussman et al., 2010).

A través de este tipo de iniciativas se habría tratado de promover una mayor presencia de la mujer en la educación, la cultura, la empresa o las propias instituciones (Güell et al., 2011), pero su presencia en las OO.EE. no ha despertado interés alguno, a excepción de las excepciones que analizaremos posteriormente en el apartado que dedicamos a la presencia de la mujer en el seno de las OO.EE.

Hablar de la brecha de género, nos lleva obligatoriamente a mencionar los trabajos de Eleanor Smeal (1984), quien debe ser considerada como una de las principales autoras en materia de género y pionera en la materia, siendo responsable del concepto de “gender gap” o brecha de género. El tema de la brecha de género se sitúa por tanto como concepto clave en la Teoría de

Género y, de hecho hoy contamos con un Informe anual que mide la brecha de género por países, desarrollado por el World Economic Forum (2019b).

Muchos son los autores que tratan la brecha de género (Ang et al., 2015; Galor & Weil, 1993; Jackson, 2011; Stange et al., 2013) y nos indican que la clave para el futuro de cualquier país y cualquier institución es la capacidad de desarrollar, retener y atraer al mejor talento (England, 2010). En ese entorno, necesitaríamos empoderar y educar a las niñas y mujeres, para con ello poder aprovechar al máximo su talento y su capacidad de liderazgo en la economía global, la política y la sociedad (Babcock & Laschever, 2009), mucho más si cabe si tomamos en consideración que las mujeres constituyen la mitad del capital humano del mundo (Hoobler et al., 2018).

Como indicábamos hace un momento, el World Economic Forum (WEF) ha desarrollado un Informe Anual (World Economic Forum, 2019b) para medir los avances en la reducción de la brecha de género. Desde el año 2006, fecha en la que el WEF presenta la primera edición de este Informe ha estado midiendo el alcance de la brecha de género entre cuatro dimensiones clave:

1. Participación y Oportunidad Económica.
2. Educación.
3. Salud.
4. Empoderamiento Político.

La metodología y el análisis cuantitativo que desarrolla, busca ofrecer una base metodológica que pueda utilizarse para poder diseñar medidas efectivas para reducir la brecha de género, situando como mejores países en lo que a igualdad de género se refiere a Islandia, Noruega y Suecia, si bien también resalta como España ha avanzado un 3% en su proceso de reducción de la brecha de género en el año actual, junto a Etiopía, México, Malí y Albania (World Economic Forum, 2019a).

La situación en la que se encuentra la mujer en su acceso al mercado laboral tiene elementos comunes con independencia del país que analicemos, dado que podemos observar como los hombres tienen más probabilidades de participar en el mercado laboral que la mujer (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2019). Sin embargo, estas diferencias de género en las tasas de participación en el mercado laboral se han reducido considerablemente en las últimas décadas (McKinsey & Company, 2018). Al igual que ha sucedido en el caso español, en todo el mundo, la participación



femenina en el mercado laboral aumentó sustancialmente en el siglo pasado (McKinsey & Company, 2018). En algunas partes del mundo, el aumento histórico en la participación femenina en la fuerza laboral se ha desacelerado o incluso retrocedido ligeramente en los últimos años (World Economic Forum, 2019b).

Pero ninguno de los índices que mide la presencia laboral de la mujer, toma en consideración el tiempo que ella utilizan para actividades que normalmente no se registran como "actividades económicas"(Powell, 2018).

Por lo tanto, la participación femenina en los mercados laborales tiende a aumentar cuando el costo de tiempo del trabajo de cuidado no remunerado se reduce, se comparte por igual con los hombres y/o se hace más compatible con el trabajo de mercado (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2019).

Los datos disponibles estiman que en el período 1980-2008, la tasa global de participación femenina en el mercado laboral aumentó de 50.2 al 51.8 por ciento, mientras que la tasa masculina cayó ligeramente de 82.0 a 77.7 por ciento (Huber & Hunt, 2020). Por lo tanto, la brecha de género se habría reducido de 32 puntos porcentuales en 1980 a 26 puntos porcentuales en 2008 (Littlewood, 2017).

En lo que se refiere al caso español, en el período 1987-2016, la jornada laboral disminuyó de aproximadamente 39 horas a aproximadamente 35 horas; mientras que las tasas de participación de mujeres aumentaron del 32% al 54% en el mismo período (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2019).

Tomada en consideración y demostrado el avance en el proceso de reducción de la brecha de género en el mercado laboral, el siguiente paso sería avanzar en esa igualdad, lo que nos llevará a analizar los nexos de unión entre la brecha de género, el liderazgo y la empresa.

### 2.3.3.- Mujer, Liderazgo y Empresa.

Contamos con una importante actividad investigadora que trata de establecer las pautas de comportamiento de la mujer en la empresa, y su acceso a los puestos de máxima responsabilidad, a través del análisis conjunto de dos conceptos, mujer y liderazgo (Barrett & Moores, 2009; Bowles, 2012; Eagly & Carli, 2007; Haslam & Ryan, 2008; Hoobler et al., 2018; Oakley, 2000; Walker & Aritz, 2015). Pero también para comprender las posibles barreras de acceso a los órganos de administración de las empresas cotizadas (Elder & Mahmud, 2017; Ellemers et al.,

2012; Holst & Wrohlich, 2018; Huber & Hunt, 2020; Mkhonza, 2017; Olsson, 2008; Toh & Leonardelli, 2012). La investigación sobre género y liderazgo ha tendido a centrarse en las desigualdades que enfrentan las mujeres al intentar ascender en la escala corporativa (ILO, 2017; Noland et al., 2016; Oakley, 2000; Toh & Leonardelli, 2012).

El Informe sobre la Brecha de Género que elabora el WEF, nos señala en su última edición (2019b) que se ha producido una evolución en el número de mujeres en puestos directivos, creciendo un 2% respecto al año anterior. A pesar de este avance, la brecha para cerrar en este aspecto sigue siendo sustancial ya que solo unos pocos países se están acercando a la paridad en el mundo de la empresa (Hechavarria & Ingram, 2016).

Lo que para nosotros es quizá el dato más revelador de este Informe es que indica que en lo que se refiere a la participación de la mujer en la empresa y su acceso a posiciones de liderazgo en la misma, si globalmente progresamos en esta materia a la misma velocidad alcanzada entre el año 2006 y el 2020, se tardarán 257 años en conseguir la paridad en el mundo económico y empresarial (World Economic Forum, 2019b).

Éste es un tema que también ha llamado la atención de la OIT, la cual ha publicado un amplio Informe que, bajo el título de “Business for Change” (2017), trata de llamar la atención de todos sus países miembro para lograr un mayor grado de presencia de la mujer en los centros directivos de la empresa (Jennings & Brush, 2013).

Además la OIT ha tenido la oportunidad de poder realizar un análisis probabilístico, con datos cuantitativos provenientes de más de 13.000 empresas, que le ha permitido demostrar cómo la igualdad es una política que no sólo beneficia a la mujer, sino al conjunto de la empresa (OCDE & Kiviniemi, 2015), y detalla como las políticas de promoción de la mujer a los puestos ejecutivos de la empresa, posibilitarían:

1. Incremento directo de la productividad y, por tanto, de los beneficios de la empresa.
2. Mejoraría la capacidad de la empresa para atraer y retener talento.

Sobre esta base, también promovida por autores como Nolan (2016), las políticas de promoción del papel de la mujer en la empresa tendrían como objetivo final, poder generar entornos en los que profesionales y empresarios *“con talento y con independencia de su género”* (Hunt et al., 2018) se unan para generar entornos propicios para el desarrollo profesional conjunto (Calás et al., 2009).

Si uno tiene la oportunidad de analizar los datos que diferentes instituciones y empresas multinacionales ofrecen sobre el acceso de la mujer a los puestos directivos en el mundo de la empresa (Deloitte Global Centre for Corporate Governance, 2015; Grant Thornton International Ltdnt, 2018; KPMG, 2017; OIT - OIE, 2019; OIT, 2017; Woetzel et al., 2015), podemos ver como la presencia de la mujer en la empresa crece de forma constante desde el año 1991 (OIT, 2017), y su progresivo acceso a los puestos de dirección empieza a ser notorio desde el año 2002 (Sealy et al., 2008).

Éste es un concepto que también debemos unir con el más conocido del “*Glass Ceiling*” o Techo de Cristal (Bibi, 2016; Eagly & Carli, 2007; Haslam & Ryan, 2008), y que nos permitiría estudiar como aquellas mujeres que logran situarse en puestos ejecutivos dentro de sus empresas se concentran mayoritariamente en sectores muy concretos de la actividad económica, y las posiciones que ocupan son siempre al frente de departamentos considerados no esenciales (Mckinsey, 2019) como RR.HH., Finanzas, Administración o Servicios Generales.

Si bien el concepto del techo de cristal empezaría a ser superado para tomar en consideración el término de “mujeres en el laberinto del liderazgo” (Eagly & Carli, 2007; Olsson, 2008), que trataría de dar por roto ese techo de cristal, analizando las nuevas situaciones a las que se enfrentan las mujeres que han llegado a altas posiciones en el mundo económico y empresarial “*encontrándose en un laberinto en el que deben enfrentarse a mayores dificultades que los hombres en posiciones similares*” (Hunt et al., 2018).

Queda demostrado que pese al enorme avance de la mujer en el mundo de la empresa, definido por su acceso masivo a partir de finales de la década de los 70 (Krivkovich et al., 2017), queda mucho camino por recorrer para llegar a una paridad real de la mujer en la actividad económica<sup>31</sup>, dado que como nos indica la OIT (2019), menos de la mitad de las empresas cuentan al día de hoy con al menos un 30% de mujeres en sus plantillas, y entorno al 78% de las empresas analizadas cuentan con un hombre en la posición de CEO.

De hecho, en lo que al número de mujeres ocupando los máximos puestos ejecutivos en la empresa (CEO), su presencia disminuye en cuanto que aumenta el tamaño de la empresa, dado que contaríamos con un 26% de mujeres CEO en pequeñas empresas, que pasaría a un 20% en empresas de mediano tamaño y de sólo un 16% en grandes empresas (International Labor Organization, 2019). Este fenómeno es el que se conoce como “*leaky pipeline*” (ILO, 2019;

---

<sup>31</sup> Entendida esta paridad cuando se alcance una presencia de la mujer de al menos un 40%.

Jennings & Brush, 2013), por el cual, a mayores niveles de responsabilidad y tamaño en las empresas, menor probabilidad de encontrar mujeres al frente de las mismas.

Si bien también encontramos interesante la visión de Haslam y Ryan (2008), que proponen el concepto de “*Glass Cliff*”, bajo el cual habrían identificado un obstáculo adicional que las mujeres deben superar a menudo una vez que están en posiciones de liderazgo. El precipicio de cristal, demostraría que la mujer está sobrerrepresentada en posiciones de liderazgo precarias (OCDE, 2012; Rincón et al., 2017). Esto se refiere al fenómeno por el cual las mujeres son más propensas que los hombres a ser nombradas para puestos de liderazgo asociados con un mayor riesgo de fracaso, dado que serían promovidas a posiciones con más probabilidades de involucrar la gestión de unidades organizativas que están en crisis (Toh & Leonardelli, 2012).

#### 2.3.4.- El papel de la Mujer en las OO.EE.

- **Mujeres Empresarias**

El espíritu empresarial se está convirtiendo en una fuente de empleo cada vez más importante para las mujeres en muchos países (Langowitz & Minniti, 2007). Sin embargo, el nivel de participación femenina en la actividad empresarial sigue siendo significativamente más bajo que el de los hombres (Hoobler et al., 2018).

Si la investigación científica se ha centrado, en lo que al estudio del papel de la mujer en la empresa, especialmente en su acceso a puestos ejecutivos (Cran, 2017; Krivkovich et al., 2017; Littlewood, 2017; Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2019), en lo que se refiere al papel de la mujer al frente de un proyecto empresarial nos encontramos una muy extensa producción científica, especialmente desarrollada en los últimos años (Jennings & Brush, 2013).

El análisis sobre las mujeres empresarias se inició de forma específica para Estados Unidos y el Reino Unido (Baker et al., 1997), si bien a día de hoy es un fenómeno que ha captado la atención a nivel global (Baker et al., 1997; McGowan et al., 2015; Moore, 1990; Smith, 2007). Dado que estamos procediendo a ofrecer un análisis detallado del potencial papel de la mujer en el seno de las OO.EE. consideramos de especial relevancia entrar con cierto detalle a realizar un breve análisis histórico de la labor investigadora sobre el concepto de la mujer empresaria.

En el año 1976 aparece el primer artículo científico dedicado al papel de la mujer en la empresa (DeCarlo & Lyons, 1979). Hasta 1997 no se lanza un Número Monográfico sobre la Mujer

Emprendedora<sup>32</sup> y hasta el 2009 no se lanza el primer journal especializado en la mujer empresaria<sup>33</sup> (Jennings & Brush, 2013). Lo que debemos tener en consideración si lo comparamos con el hecho de que el primer Journal sobre el emprendimiento aparece en el año 1963.

Los principales autores analizados (Bullough et al., 2015) consideran que la falta de interés se habría debido principalmente a que:

- Las mujeres empresarias no fueron tomadas en consideración como un grupo diferente (DeCarlo & Lyons, 1979).
- La carencia de políticas dirigidas a identificar públicamente a la mujer como empresaria (J. A. Katz, 2003).

Con independencia de la veracidad o exactitud de este tipo de condicionantes, lo que sí es claro es que hasta los años 90 no encontramos los primeros estudios en profundidad sobre la mujer empresaria (Moore, 1990).

El Estudio de la Mujer Empresaria o Emprendedora se ha desarrollado sobre dos escuelas de investigación diferentes:

- la focalizada en el género y el empleo (Calás et al., 2009; England, 2010; Powell, 2018), que centra su interés en el fenómeno del acceso de la mujer al mercado laboral, y las razones que llevan a que su presencia sea inferior a la de los hombres (Elder & Mahmud, 2017), y con una concentración en puestos de menor relevancia y salario (Huber & Hunt, 2020).
- La centrada en la propuesta de carácter feminista (Haussman et al., 2010; Woetzel et al., 2015), que propugna que el género no es un factor fundamental en la estructuración de la sociedad, sin embargo se producen claras desventajas para las mujeres respecto de los hombres.

Con independencia de ambas visiones, el conjunto de la actividad científica en esta materia trataría de dar respuesta a una serie de cuestiones como:

---

<sup>32</sup> Fue en el Journal of Entrepreneurship and Regional Development  
<https://www.tandfonline.com/toc/tepn20/current>

<sup>33</sup> Nos referimos al International Journal of Gender and Entrepreneurship  
<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1756-6266>

- a. Analizar si mujeres y hombres tienden a poner en marcha sus proyectos empresariales de una forma diferente (Ahl, 2006).
- b. Establecer si la mujer tiene una menor tendencia emprendedora que el hombre (J. A. Katz, 2003).
- c. Entender si el hombre y la mujer desarrollan su actividad empresarial desde visiones o perspectivas diferentes (Verheul et al., 2005).
- d. Considerar si las decisiones estratégicas en el seno de la empresa son diferentes si la misma está liderada por un hombre o una mujer (Baker et al., 1997).
- e. Determinar si las mujeres empresarias se dedican esencialmente a determinados sectores o actividades económicas (Bruni et al., 2004).

La primera autora que propugna la puesta en marcha de una línea de estudio propio de la mujer emprendedora, alejada de los estereotipos tradicionales, es Mirchandani (1999) para mejorar el entendimiento del fenómeno del emprendimiento “*como actividad de género en sí misma*”, no tratando de analizar a la mujer emprendedora como una fórmula de estratificar la actividad.

Por tanto, el entendimiento del fenómeno del emprendimiento desde una perspectiva de género trata de demostrar como el emprendimiento sigue siendo entendido por la Sociedad como un fenómeno propiamente masculino (Schein et al., 1996). Incluso para ver cómo es el propio emprendedor el que contribuye en numerosas ocasiones a la perpetuación de los estereotipos de género (Verheul et al., 2005). Y que a día de hoy podrían explicar por qué, cuando la mujer analiza la posibilidad de adentrarse en el movimiento emprendedor, tenga mayores reticencias personales, dando ellas mismas por asumidos los estereotipos existentes (Bruni et al., 2004; World Economic Forum, 2019b).

Uno de los enfoques teóricos más utilizados a la hora de estudiar los condicionantes que llevarían a un mayor número de hombres que mujeres a poner en marcha sus propios proyectos empresariales, es el ofrecido por la Teoría del Comportamiento Planificado del Prof. Ajzen (2011), para tratar de conocer cuáles podrían ser las variables que influirían en una mayor o menor propensión de la mujer a la hora de emprender (Langowitz & Minniti, 2007). Estos estudios tratarían de demostrar, por tanto, que las mujeres tienden a percibirse a sí mismas y al entorno empresarial en una situación mucho menos favorable que los hombres (Achtenhagen & Welter, 2011; Jennings & Brush, 2013; Marlow & McAdam, 2013).

Nos encontramos con autores como Gupta, Turban, Wasti y Sikdar (2009), quienes analizan de forma detallada el papel que los estereotipos de género han influido en la propensión de los hombres y de las mujeres a la hora de poner en marcha su propio proyecto empresarial. Sus resultados, nos muestran cómo aunque los hombres y las mujeres no mostraban diferencias en sus intenciones empresariales, aquellas que se consideraban más similares a los hombres, presentando por lo tanto un mayor grado de identificación con el género masculino, tenían mayores intenciones empresariales que aquellas que se consideraban menos similares a los hombres, o con una identificación de género inferior.

En esta línea, también consideramos de relevancia los trabajos de Hechevarria e Ingram sobre la Brecha de Género en materia de emprendimiento (2016), utilizando para ello los datos ofrecidos por el WEF y su Informe Anual de Brecha de Género (2019b). Aquí ambos autores muestran la propensión de la mujer a desarrollar proyectos empresariales más de tipo social, mientras que en el empresario la situación es la contraria y se daría una mayor presencia de proyectos comerciales. Este factor se encuentra también en otros autores (Díaz-García & Jiménez-Moreno, 2010; Gupta et al., 2009; Mirchandani, 1999; Verheul et al., 2005), quienes además indican como el género influye directamente en la actitud de la persona hacia el emprendimiento, siguiendo los postulados establecidos por la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 2011).

A nuestro juicio, aunque parezca a estas alturas algo sorprendente, el paradigma del “*Think Manager, Think Male*” (Schein et al., 1996) se mantiene 25 años después, y que muchos autores consideran plenamente vigente, incluso especialmente en aquellos alumnos que habrían pasado por Escuelas de Negocios para realizar un MBA (Marlow & McAdam, 2013; Orhan & Scott, 2001).

Si bien algunos estudios posteriores demuestran como los hombres pueden tener una mayor probabilidad para pensar en crear una empresa que en finalmente a ponerla en marcha (Kirkwood, 2007; Marlow & McAdam, 2013), pero todos los empresarios que fueron estudiados, reconocieron que muchos de los empresarios de éxito contaban entre sus cualidades muchos de los atributos típicamente atribuidos a la mujer (Langowitz & Minniti, 2007).

Pero lo que no podemos dejar de considerar es que, como señala el Global Entrepreneurship Monitor (A. B. Elam, et al 2018), España presenta el mayor índice de emprendimiento femenino en Europa. Los datos nos indican que, por cada 10 emprendedores en España habría 9 mujeres emprendedoras, mientras la media europea estaría en 6 mujeres por cada diez hombres.

Y, como nos indica el Informe sobre la Sociedad Digital en España (Fund. Telefónica, 2019), el número de startups lideradas por mujeres ha pasado en el año 2019 de un 18% a un 22% y, los proyectos liderados por éstas presentan un menor índice de fracaso (22%) respecto a los proyectos liderados por hombres (55%).

Además, el Observatorio de Igualdad y Empleo nos indica que en España, uno de cada tres trabajadores por cuenta propia es mujer, y que al cierre del año 2019, al menos 655.000 empresas en nuestro país eran propiedad de mujeres empresarias, lo que representaría un 22,7% del total de las empresas<sup>34</sup>.

Por ello, consideramos que es en este nuevo entorno en el que nos encontramos con una progresiva mayor presencia de la mujer en la puesta en marcha de proyectos empresariales propios, en el que debemos analizar el papel de la mujer en las OO.EE.

- **Mujer y OO.EE.**

Nos encontramos con que, si apenas las Ciencias Sociales han procedido a analizar en detalle el desarrollo del movimiento asociativo empresarial, mucha menor atención aún ha recabado el papel de la mujer en el seno de las OO.EE.

Concretamente hemos identificado dos que vamos a proceder a analizar en detalle, por un lado tenemos el trabajo de los Prof. Güell, Plaza, Medina y Molins (2011), quienes analizaron la presencia de la mujer en las OO.EE. territoriales en España y, por otro lado, el trabajo auspiciado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE), quienes en el año 2017 presentaron un amplio trabajo que ha podido analizar cuantitativamente el nivel de presencia de la mujer en los equipos ejecutivos de las OO.EE. (Watermeyer & Harvey, 2017).

Por tanto, lo que debemos tener muy presente es que el género no ha despertado el interés específico de los investigadores en materia de grupos de interés (Güell et al., 2011), mientras que sí que lo ha tenido en lo que a la acción colectiva se refiere (Pandolfelli et al., 2008).

---

<sup>34</sup> La Dirección General de Política de la PYME indica en su Observatorio de la PYME que en enero del 2020 habría en España 2.888.317 empresas.



En este sentido, muchos de éstos autores han tratado de incidir en cómo la perspectiva de género puede ofrecer o fomentar una acción colectiva más efectiva (C. Kelly & Breinlinger, 1995), dando como un especial ejemplo de acción colectiva en esta materia la propia lucha por la igualdad de género (Agarwal, 2000). Pero también en analizar desde una perspectiva histórica diferentes situaciones que llevaron a la acción conjunta de las mujeres en un determinado momento (Hagemann, 1993).

Fuera de estos condicionamientos, lo que el conjunto de la producción científica confirma es el progresivo incremento exponencial de la presencia de las mujeres en la esfera pública (Chinchilla & Leon, 2004; Cimirotić et al., 2017; Hoobler et al., 2018; Pastor Grau, 2016; Trinidad & Normore, 2005; Walker & Aritz, 2015).

La evolución, de la presencia femenina ha sido muy notable y como hemos ido analizando en páginas anteriores, ha habido un incremento exponencial de la investigación científica para analizar desde la brecha de género (Babcock & Laschever, 2009), el papel de la mujer en el liderazgo (Walker & Aritz, 2015), y la facilidad o dificultad del acceso de la mujer para asumir el rol de empresarias (Hechavarria & Ingram, 2016).

Pero el acceso de la mujer a los puestos de dirección, liderazgo en proyectos empresariales o acceso a los Consejos de Administración sigue siendo una de las tareas pendientes como nos señalaba la OIT (2017), y aún más aún en lo que se refiere al liderazgo del movimiento asociativo empresarial como vamos a tener ocasión de conocer a lo largo de los próximos capítulos.

El mundo de la empresa, seguiría dominando por los hombres (Schein et al., 1996) en un entorno en que el paradigma “*Think Manager, Think Male*” ha dominado la acción empresarial (McGowan et al., 2015). Un mundo empresarial “masculino”, que seguiría sin tener la suficiente confianza en la capacidad real de las mujeres (Güell et al., 2011). Situación que a nuestro juicio debería ser llevada al mundo asociativo empresarial en España, dado que la presencia de mujeres al frente de O.E. de peso territorial o sectorial es muy limitado. Apenas existiendo unos pocos ejemplos que en todos y cada uno de los casos, contemplarían la presencia no de una mujer empresaria, sino de una ejecutiva al frente de la organización que trabaja a tiempo completo para la misma, o algunos casos excepcionales a nivel territorial, especialmente, en el que las mujeres que lideran estas organizaciones a través de un proyecto empresarial surgido de la actividad familiar.

Descripción que contrasta con muchos países de nuestro entorno, como Francia o Italia, en los que mujeres han tenido la oportunidad de liderar no sólo sus respectivas organizaciones cúpula, sino que incluso han llegado a ser elegidas para presidir la OE Europea Business Europe<sup>35</sup>.

Consideramos la presencia de la mujer en las OO.EE. como un fenómeno de mucho mayor calado que el que muchos podrían suponer. Trataremos de establecer el vínculo existente entre el liderazgo femenino y la presencia de mayores posibilidades de promoción de la igualdad en el seno de las OO.EE., como base que podría servir de apoyo, por tanto a una mayor presencia directa de la mujer en el mundo de la empresa, siguiendo los planteamientos establecidos en el mundo empresarial por autores como Chinchilla (2018), Haslam (2008), Ellemers (2012) o Elder (2017).

Dentro de los trabajos de investigación científica, los autores principales se han centrado en las diferencias del modelo asociativo en función del entorno territorial (Medina Iborra, 2012b), o en la actividad como grupos de interés (Molins & Medina, 2016), o la traslación al movimiento asociativo español de las teorías y conceptos básicos del modelo asociativo (Medina Iborra et al., 2016; Nonell & Medina, 2015; Nonell & Molins, 2007).

Tanto el caso español como en el ámbito comparado existen OOEE de mujeres empresarias, por lo tanto la perspectiva de género se establece como un factor motivador para la creación de una O.E. (Güell et al., 2011). Y nos encontramos en tal sentido, con que aquellas mujeres empresarias interesadas en tomar una participación activa en el seno de la O.E. podrán optar por una serie de caminos diferentes, que pasarían por:

1. Participación como cualquier socio, con independencia de su género, tratando de obtener el mayor beneficio posible del sistema “tradicional de intermediación de intereses” (Güell et al., 2011).
2. Promover activamente el papel de las mujeres empresarias en el seno de la O.E. tradicional y apoyar desde dentro un mayor y mejor posicionamiento de las mujeres en el seno de la O.E.
3. Mantener una presencia meramente testimonial.

---

<sup>35</sup> Nos referimos al caso de **Laurence Parissot**, que fuera Presidente de MEDEF (Francia) del año 2005 al 2013, y de **Emma Marcegaglia**, Presidenta de Confindustria (Italia) del año 2008 al 2012, y Presidenta de Business Europe (OE Europea) del año 2013 al año 2018.

4. Afiliarse no a la O.E. tradicional sino a la que representa sólo a los intereses de las mujeres empresarias.

Fiel reflejo de la situación y posicionamiento de la mujer en el seno de las OO.EE., es el Informe que publicó la OIT (2017), bajo el Título *Women Leaders and Managers in Employers Organizations*, en el que procede a analizar de forma cuantitativa la presencia de mujeres en el seno de los Comités Ejecutivos de las OO.EE.

Este Informe surge de la importancia que la OIT ha querido dar al papel de la mujer en la empresa (OIT, 2017), en el que la Organización ha establecido como principio básico que *“para que las OO.EE. puedan promocionar y promover la igualdad de género en la empresa, la primera que debería promoverlo con su ejemplo debería ser la propia O.E.”* (Watermeyer & Harvey, 2017)

El resultado de su estudio en 108 OO.EE. de 77 países, la OIT nos indica que la mujer estaría infrarrepresentada en los Comités Ejecutivos de las OO.EE., dado que sólo el 18,7% de los asientos en estos órganos ejecutivos están ocupados por mujeres.

Este informe, además no sólo ha analizado la presencia femenina en los Comités Ejecutivos, sino también en el staff propio de éstas O.E. Los resultados en este apartado reflejan que el 46% del staff de las OO.EE. son mujeres, con lo que en lo que a personal propio sí se habría alcanzado la paridad de género. Además, el 34% de los equipos de las OO.EE. analizadas está liderado por mujeres, siendo un 38% su porcentaje si pasamos a analizar los segundos niveles de la O.E.

Si esta es la situación positiva en igualdad de género en los equipos de trabajo de las OO.EE., esta situación no se mantiene si el análisis se realiza en lo que al género de los líderes de esas organizaciones se refiere. A los efectos de realizar un estudio adecuado, la OIT (Watermeyer & Harvey, 2017) considera que no sólo debe analizarse el género de las personas que lideran la O.E. en ese momento, sino que debe tomarse en consideración el conjunto de su equipo directivo, tradicionalmente conocido como Comité Ejecutivo, y además las Presidencias de las principales comisiones o comités de trabajo con los que contarían las OO.EE. analizadas.

Los resultados nos indican que:

- el 7,5% de las OO.EE. analizadas tienen a una mujer como presidenta de la misma<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Todas ellas concentradas en un solo continente: Europa.

- El 8% cuenta con un Comité Ejecutivo paritario.
- La mayor parte de las OO.EE. tienen una presencia de mujeres inferior al 10% en sus Comités Ejecutivos.
- En lo que se refiere a segundos niveles los resultados serían mejores, dado que un 19,2% de las OO.EE. analizadas cuentan con mujeres en la posición de vicepresidentes de la O.E., un 18% presidirían Comités y Comisiones clave en éstas y un 26% de las Vicepresidencias de este tipo de Comisiones.

Los datos analizados sirven a la OIT para indicar (Watermeyer & Harvey, 2017) que las OO.EE. deben ser un instrumento clave para permitir que las mujeres puedan romper de una vez por todas el “*techo de cristal*” (Haslam & Ryan, 2008), y que no considera adecuado que a día de hoy haya un 55% de OO.EE. que ni siquiera conocen cuantas de sus empresas asociadas están lideradas por mujeres.

Con ello, lo que nos debe quedar perfectamente asimilada es la idea de que, a pesar del acceso masivo de la mujer al mercado laboral, y a una cada vez mayor presencia en la puesta en marcha de proyectos empresariales propios (Grant Thornton International Ltdnt, 2018; McPherson & Smith-Lovin, 1982; Verheul et al., 2005), el número de mujeres en puestos de liderazgo en el seno de la O.E. sería muy limitado (Watermeyer & Harvey, 2017). De una forma incluso muy inferior a los índices de presencia de la mujer en los puestos ejecutivos de la empresa (Holst & Wrohlich, 2018; Mkhonza, 2017; OIT, 2017), o de su acceso a puestos en los Consejos de Administración de empresas cotizadas (Adams, 2016; Chinchilla et al., 2018; Cimirotić et al., 2017; National Securities Commission, 2017).

## **2.4.- La Revolución Tecnológica y Digital**

### **2.4.1.- Introducción**

Tal y como planteamos en el Punto 2.1., queremos establecer un vínculo directo para determinar la influencia de la Revolución Tecnológica y Digital en el desarrollo del movimiento asociativo empresarial en España.

Además debemos tomar en consideración que el factor tecnológico, se desarrollaría estrechamente ligado con el factor generacional, en tanto que, como hemos visto en los puntos anteriores de este marco teórico, las nuevas generaciones desarrollan su perspectiva tanto personal como profesional de la mano de las Nuevas Tecnologías y de las herramientas que les ofrecen las Redes Sociales (Bolton et al., 2013; Hargittai, 2010; Prensky, 2001).

Nos encontramos ante un nuevo marco de actuación ante el que el conjunto de los diferentes integrantes de la Sociedad deben proceder a asumir el reto de la transformación (Zhang, 2019) como consecuencia directa del proceso de adaptación digital de nuestra Sociedad.

El reto de la transformación digital no es una tarea para un único tipo de agentes en la Sociedad del S. XXI (Mowshowitz & Turoff, 2005), sino que ciudadanos, empresas e instituciones deben proceder a adaptarse a los cambios que el proceso de desarrollo de la Sociedad Digital (Fund. Telefónica, 2019) ha generado como elementos no coyunturales, sino estructurales de un nuevo sistema de interacción y desarrollo, tanto económico como también social (MIT Sloan Management Review, 2018).

Por tanto las OO.EE., como elementos clave del sistema económico e institucional, al igual que ya han realizado tanto los ciudadanos (Dobbs et al., 2015), y también las empresas (Ganuza & Llobet, 2018), deben asumir un proceso de ajuste frente a un nuevo ecosistema, en el que tal y como nos indica Sterling(1997) *“las jerarquías se vuelven más débiles, la cadena de mando se desplaza de forma rápida y la ejecución de las estrategias adquiere una autonomía completa respecto de ellas”*.

De manera que lo que propondríamos sería poder trasladar al ámbito del movimiento asociativo empresarial los trabajos de Bouncken et al. (2019) sobre la transformación digital, quienes establecen que el desafío prioritario para el crecimiento se basaría en la integración de las tecnologías digitales y su uso en los nuevos modelos de negocio, y extenderlo también a las

organizaciones que representan a estas empresas, que por tanto deben igualmente asumir la integración de las nuevas herramientas digitales (Westman et al., 2019).

En consecuencia, los nuevos modelos de negocio generados a consecuencia de la Revolución Digital (Rindfleisch, 2020), son modelos plenamente dinámicos y en constante evolución, a la par de la evolución permanente de las tecnologías y herramientas que lo soportan (Graham & Anwar, 2019).

Y para que las empresas y ciudadanos puedan hacer frente a los desafíos de la Revolución Digital requerirían de un nivel de iniciativa que también se encuentre en el resto de contrapartes con las que se relacionan dentro de su ecosistema (Demil et al., 2015), por tanto también las OO.EE.

En lo que se refiere a las instituciones, y más concretamente a los agentes sociales (Bakardjieva, 2015), nos encontramos una situación diferente en los Sindicatos, respecto a las O.E. Los Sindicatos han asumido de forma directa el reto digital, como lo demuestra por ejemplo el Informe de la UGT (2019). Su papel en el nuevo entorno ha sido objeto un importante desarrollo científico, tal y como explica M<sup>a</sup> Luz Rodríguez en *“Organización y Acción Sindical ante la Revolución Tecnológica”* (2018), considerando también las propuestas de Hyman,(1999), Beneyto et al(2016), Bernaciak (2017); ETUC, (2016, 2017); Gómez, (2015); Grahan y Wood, (2016).

Y en ese proceso, no sólo analizaríamos la transformación digital, sino la aplicación e influencia directa que las nuevas herramientas, como las Redes Sociales, tienen en la interacción de la O.E. con sus asociados, al igual que lo hacen las empresas con sus clientes, los gobiernos con los ciudadanos, o estos directamente entre sí (Criado et al., 2013; Lamberton & Stephen, 2016; Martínez-Sala et al., 2018; Porta, 2014).

Dos son los elementos claves en lo que respecta a la Revolución Digital: Internet y las Redes Sociales(Economist Intelligence Unit, 2017). Internet, por que como comentan Sánchez-Duarte y Magallón (2015) o Dahlgren (2005), ha superado los límites formales de las organizaciones y ha erosionado el modelo tradicional de participación, lo que, sumado a la aparición de las Redes Sociales ha terminado por configurar un nuevo modelo de acción colectiva tradicional (Gerbaudo & Treré, 2015; Hara & Huang, 2011; Marino & Lo Presti, 2018).

#### 2.4.2 La Revolución Digital

Desde el punto de vista del impacto de la Revolución Digital no sólo en España sino a nivel mundial, hay una muy numerosa producción científica que ha analizado el impacto de la misma en todos los niveles, y que iría desde los trabajos iniciales de Bimber (2005), Dahlgreen (2005) o Jenssen (2007), hasta los trabajos más recientes de Subirats (2015), Bakardjeva (2015) y Martínez (2018).

En el Informe sobre los Retos de las Organizaciones Empresariales para el futuro, de la Organización Internacional de Empleadores (OIT - OIE, 2019), se señala que vivimos una etapa de profunda transformación de nuestra Economía, gracias entre otros factores, a los avances tecnológicos producidos por la digitalización de la economía y de los procesos de automatización. En él, además, señalan la Tecnología como la tendencia global más importante y de mayor influencia en la economía global.

No debemos olvidar la progresión en el uso de internet y de los dispositivos móviles, el GSMA (Asociación Mundial de Operadores Móviles) establece que el número de usuarios en 2017 fue de cerca de 3,5 billones (Stryjak & Sivakumaran, 2019).

De manera que, en este entorno, las empresas participan cada vez más en una transformación digital de su modelo de negocio (Gratton & Scott, 2016). Las empresas pueden aplicar tecnologías digitales para procesos internos y externos mejorados o novedosos e integrarlos en nuevos modelos de negocio. La transformación digital en sí misma exige diversos conocimientos de diversos orígenes en la empresa (C. Martin et al., 2018).

En efecto, las empresas, con independencia de su sector de actividad han puesto en práctica las acciones necesarias para explorar y explotar los nuevos modelos de interconexión digital (Matt et al., 2015). Y nos encontramos que la investigación ha centrado sus esfuerzos en el análisis de este proceso (Ritter & Pedersen, 2020), dejando aún sin explorar esta vinculación en aquellas instituciones que definen y defienden los intereses de éstas, como las OO.EE.

Autores como Shi (2015) o Meardi (2015), nos indican además no sólo la necesidad de que los agentes sociales implementen una plena actividad digital (Zhang, 2019), sino que los mismos sienten las bases del nuevo marco de actuación en la nueva Economía Digital para que, al igual que sucedió con retos anteriores, como la incorporación de la mujer o el desarrollo de la formación permanente para el empleo, puedan dar respuesta a los nuevos retos tales como la adaptación del marco laboral a la gig economy (Kaplan & Haenlein, 2010) o la plena incorporación del trabajo

a distancia (Cattaneo, 2018; Gerten et al., 2019; Guo & Saxton, 2014; Piazza & Perretti, 2019; Spier, 2017).

En este entorno Digital es en el que se va a desarrollar toda nuestra actividad y tanto las Administraciones Públicas, empresas e instituciones, deben hacer frente de forma adecuada al reto digital, adaptando sus métodos, procedimientos y estructuras al nuevo modelo, como nos indican Jensen, Danzinger y Vetakesh (2007). Debido a lo cual nos encontramos que las empresas lo han asumido de forma directa y han transformado o están transformando sus estructuras (Rindfleisch, 2020) llegando ya a establecer la información y su gestión como un factor de producción clave, tal y como resaltan Mueller y Grindal (2019a). En lo que respecta a las Administraciones Públicas, éstas han asumido la oportunidad como una forma de acercarse al ciudadano y de ofrecer una mayor transparencia en su gestión (Criado, 2013; Criado et al., 2013; Gilbert et al., 2009).

Existe tradicionalmente una resistencia por parte de las instituciones tradicionales al cambio (W. E. Connolly, 2017) y más aún a la traslación de su actividad tradicional hacia un entorno en el que, hasta ahora desarrollaban su actividad tanto profesional como personal las personas a las que ellas representan, lo que tanto para Kelly (2002), como para Jenssen et al. (2007) es uno de los factores que puede explicar la progresiva pérdida de relevancia de aquellas que se resisten al cambio y pretender mantener su modelo de actividad en un entorno analógico.

Tal y como nos señala Martínez (2018), existe un amplio consenso doctrinal sobre el impacto de la Revolución Digital o 4ª Revolución Industrial (Loureiro, 2018; Mowshowitz & Turoff, 2005; Rindfleisch, 2020; Rindfleisch et al., 2017; Sterling, 1997; Wardman & Lyons, 2016), que ha generado profundos cambios en la organización de la producción y del trabajo.

El conjunto de la producción científica identifica tres elementos clave de la Revolución Digital:

1. La Tecnología destruye empleos pero también genera nuevos nichos de oportunidad en el mercado de trabajo (D. Martínez, 2018).
2. El Cambio Tecnológico ha generado nuevas fórmulas de trabajo como pueden ser las ofrecidas por la “*Gig Economy*” (Graham & Anwar, 2019; A. Wood & Graham, 2016).
3. La Tecnología y las aplicaciones y herramientas surgidas de ésta empoderan al individuo frente a la organización (Crosby, 2018).



Lo que nos debe quedar claro es que la Revolución Digital es un fenómeno que ha venido a transformar nuestra Sociedad (Loureiro, 2018; Rindfleisch, 2020) y que como tal debe ser también asumido por todas las instituciones que la conforman. Como de hecho señala la Prof. Rodríguez, por ejemplo con relación a los Sindicatos *“la Revolución Digital podría ayudar a los sindicatos a redibujar y reconstruir sus espacios de representación”*(2018).

Por ello, las OO.EE. deberían ser capaces de articular o desarrollar un modelo que contemple un mix de la acción clásica con los necesarios elementos de vanguardia que les permitan dar respuesta a los desafíos del cambio tecnológico. Por esta razón, consideramos que sería necesario analizar el impacto de la digitalización en las fórmulas de representación y de defensa de intereses

Porque la Globalización ya habría demostrado la insuficiencia de respuestas nacionales por parte de los agentes sociales para solventar problemas económicos o empresariales que se producen o se ven influidos por factores más allá de las fronteras nacionales (Rodríguez Fernández, 2018). En consecuencia, sería de vital importancia poder afrontar desde las OO.EE., al igual que desde el resto de agentes sociales estos retos, en tanto que si los fenómenos a los que nos enfrentamos hoy, fruto de la Revolución Digital, son radicalmente novedosos, las reglas y procedimientos elaborados en el pasado pueden resultar obsoletos o desfasados para poder resolverlos.

#### 2.4.3 Internet y Redes Sociales

Hoy todos los actores de la Sociedad utilizan internet para mejorar y gestionar su reputación (Ritter & Pedersen, 2020), pero no solo internet sino también las redes sociales, que se han situado como una fuente clave de innovación y de mejora continua de las relaciones entre las empresas, las instituciones y los ciudadanos (Bimber et al., 2005b; Böger et al., 2017; Tong et al., 2018).

Las Redes Sociales se entenderían como herramientas facilitadoras de información y de recursos de conocimiento, que permiten a sus usuarios poder enlazar con otros actores, para intercambiar de esta manera opiniones, experiencias y conocimientos, permitiendo el filtrado de información que posteriormente podría ser compartida a través de éstas (Criado, 2013), o como nos indica Bao (2016), se han convertido en plataformas clave para la interacción entre las personas en la Sociedad actual.

Hoy internet nos ofrece una capacidad plena de comunicación (Kaplan & Haenlein, 2010), a su vez con máxima flexibilidad permitiendo el desarrollo de la actividad en un marco temporal

definido, y todo ello permitiendo a los participantes debatir, opinar y consensuar en tiempo real (Ostrom, 2000) sin necesidad de espacios físicos en los que los interesados deban acudir.

Por otro lado, la web ofrece una forma de bajo costo para exponer las ideas, publicidad, organizar eventos, movilizar campañas, compartir información y relacionarse con otras personas de ideas afines de cualquier manera. Es un recurso de información potencialmente rico, un medio de comunicación efectivo y económico, y una herramienta preparada para la movilización política. (Lusher & Ackland, 2011).

Las Redes Sociales son, sin duda fuente de innovación y de mejora interna tal y como nos indica Criado (2013). Además de facilitar la participación e implicación entre las partes, las Redes Sociales complementan los canales de comunicación (Kaplan & Haenlein, 2010), apareciendo como canales óptimos para:

- a) Poder dar una respuesta inmediata a los usuarios de una forma directa y personal (Bolton et al., 2013).
- b) Servir de canalización de los usuarios y seguidores hacia las respectivas web corporativas (Bao, 2016).
- c) Promover el desarrollo de redes temáticas que producen contenidos complementarios que podrían ser utilizados por las organizaciones, para conocer y tener en cuenta las informaciones generadas a través de éstas (Criado et al., 2013).

Además, tal y como nos indica De Prins et al. (2018), siguiendo los trabajos anteriores de Brunsting y Postmes (2002) y de Guo y Saxton (2014), las redes sociales complementarían los canales de comunicación bidireccional, y se situarían como canales óptimos para dar una respuesta inmediata los usuarios, de una forma directa y personal (Haikel-Elsabeh et al., 2019; Harlow, 2012; Hochman & Manovich, 2013; Wang et al., 2015). Pero también como una herramienta adecuada para redirigir el interés de los ciudadanos hacia las webs corporativas y, facilitar la creación de redes tematizadas que podrán servir para producir un conocimiento fundamental y complementario que nutra a la organización de información actualizada, dinámica y fiable (Rost et al., 2016; Spier, 2017).

Con la llegada de la Revolución Digital y el Desarrollo de la Sociedad en red, la participación en línea y las redes sociales se han vuelto cada vez más comunes para individuos y organizaciones en todo el mundo (Young, 2017). Pero las redes sociales no son medios en la forma tradicional, sino que sirven como plataforma para interacción y contacto (Hopkins, 2008).

En el ámbito digital, las redes sociales son el instrumento de participación por antonomasia (Robertson et al., 2010), configurándose como entornos socio-tecnológicos que permitirían el discurso en la esfera pública. Las redes sociales reforzarían la autonomía del ciudadano o del usuario respecto de la organización, potenciando con ello las prácticas y acciones personales al margen de la entidad (Raco, 2003).

Por consiguiente, en la actualidad nos encontramos con la necesidad de que no sólo las empresas sino también las instituciones identifiquen a las redes sociales (Brunsting & Postmes, 2002) como una herramienta que les pueden ayudar a mejorar su relación con la ciudadanía (Brennen & Kreiss, 2016) pero también a innovar y adaptar sus procesos internos de funcionamiento (Bouncken et al., 2019).

No debemos olvidar que el papel de estas organizaciones, como lugares de encuentro y contacto, también se ha visto limitado o reducido, desde el momento que las redes sociales se han convertido progresivamente en la principal herramienta de generación de contactos en detrimento de éstas (Bolton et al., 2013; Brunsting & Postmes, 2002; Marino & Lo Presti, 2018).

Además, no podemos dejar de olvidar, como nos indican Hara y Huang (2011) o Guo y Saxton (2014) que internet ha tenido como consecuencia que las instituciones intermedias lleguen para algunos a carecer de sentido, puesto que sus roles tradicionales como fuente de información, han sido limitados o incluso eliminados por la disposición de información para toda la ciudadanía a través de la Red sin limitación geográfica ni temporal (Karpf, 2012).

En tal sentido, las nuevas herramientas han favorecido un progresivo alejamiento de las organizaciones y la sociedad a la que representan, vacío que se habría ido llenando por nuevos modelos organizativos o “*movimiento sociales*” (W. L. Bennett & Segerberg, 2012; Hara & Huang, 2011). Movimientos que, además han sido desde un inicio plenamente conscientes de la capacidad que les ofrecen las nuevas tecnologías para llegar a un mayor número de personas y han sido los responsables de la puesta en marcha de nuevos modelos de acción colectiva, generando nuevas fórmulas de articulación de intereses y de acción directa para la consecución de los mismos (Hillebrandt et al., 2018; Jensen et al., 2007; Marino & Lo Presti, 2018).

Además, su actividad ha generado también impacto en los medios de comunicación tradicionales, puesto que las redes sociales han permitido a estos nuevos movimientos generar sus propios contenidos, pasando en un primer momento por el uso de las redes sociales para la puesta en marcha de las “micro-movilizaciones” (McCaughey & Ayers, 2013) utilizando internet como

herramienta de vinculación y movilización para ello, a desarrollar a través de éstas sus propios canales de promoción y diseminación de la información (Gerbaudo & Treré, 2015).

Pero nos encontramos también con visiones negativas de este fenómeno, como la de aquellos que hablan de “clicktivismo”(Halupka, 2014; Marino & Lo Presti, 2018), entendido tal como aquel proceso que *”reduce la acción colectiva al mero otorgamiento de un click o un like, a través de una pantalla, en cualquier red social, quedando el click, como único resultado de la acción generada a través de la conexión digital”*.

En todo este proceso de transformación digital de nuestra Sociedad, el poder cada día mayor de las Redes Sociales vendría derivado de su potencial para facilitar que sus usuarios se apropien del contenido, lo hagan propio y lo expandan (Piazza & Perretti, 2019), generando lo que se ha venido a denominar como *“engagement digital”* (Bolton et al., 2013; Matt et al., 2015) y que, difícilmente se podrá lograr sin una apuesta decidida y proactiva para mantener una presencia cada día mayor en el entorno digital (Westman et al., 2019).

Las redes sociales deberían ayudar a construir unas organizaciones más abiertas y transparentes que puedan interactuar con la comunidad de una manera dinámica e innovadora (Young, 2017). Estos medios sociales también serían adecuados para la generación de valor y la percepción de marca (Zauner et al., 2012). Pero no todo son buenas noticias, el trabajo de Rost et al. (2016) avisa del riesgo que las entidades asumen al actuar en el espacio digital, ya que pueden ser objeto de la ira temporal pero devastadora, de sus audiencias sobre lo que los autores definen como *“online firestorms”*.

Desde el punto de vista de la actividad investigadora, se han analizado elementos tales como la utilidad percibida de las redes sociales (Zhang, 2019), a través de modelos tales como el de la aceptación de la tecnología (Pinho & Soares, 2011), o el de la Teoría de la Motivación (Chang & Chin, 2011), desarrollando con ello conceptos tales como el de satisfacción, motivación o confirmación, y su relación con la utilidad o facilidad de uso de las mismas (Harlow, 2012; Kaplan & Haenlein, 2010).

En este sentido, consideramos oportuna la afirmación que nos proporciona Bimber (2005b) cuando establece que aquí no importaría la tecnología en sí misma, sino la información que es transmitida a través de ella. Necesitaríamos por todo ello entender las razones que explicarían la importancia de mantener canales de información abierta y permanente:

1. Porque de esta forma generaríamos una vinculación directa entre la organización y el afiliado (Sánchez & Magallón, 2015).
2. Porque igualmente con ello evitaríamos exclusiones a cualquiera de los miembros que, debido a ello, terminarían generando discursos alternativos (Tye et al., 2018). En definitiva, y tal y como establecía el propio Ed Freeman cuando desarrollaba su Teoría de los Stakeholders (1983), hoy las organizaciones pueden neutralizar, fortalecer, rectificar los discursos y mensajes de los medios, a través de los mecanismos de comunicación constante y regular con sus simpatizantes (Sánchez & Magallón, 2015).

A lo largo de los últimos años han aparecido nuevas Redes Sociales que son aplicaciones basadas en las nuevas herramientas tecnológicas, a través de las cuales se permite la creación y el intercambio de contenidos generados directamente por los usuarios de la misma (Kanter & Fine, 2010; Kaplan & Haenlein, 2010). Sobre esta base tendríamos 6 tipologías de redes (D. A. Campbell et al., 2014):

1. Proyectos colectivos: Wikipedia (Anthony et al., 2005).
2. Blogs y Microblogs (Marques et al., 2013).
3. Comunidades de Contenido: Youtube (Burgess & Green, 2018).
4. Mundos Sociales virtuales: Second Life (Bruns, 2008).
5. Juegos Multijugador online (Nardi & Harris, 2006).
6. Redes Sociales propiamente dichas: Facebook, Myspace, LinkedIn, Instagram (Haikel-Elsabeh et al., 2019; Hochman & Manovich, 2013; Robertson et al., 2010).

Las tres redes sociales más usadas a nivel mundial por las empresas e instituciones, en el 2019, son Facebook, con una presencia del 94%, Instagram con un 73% y Twitter, con un 59% (Statista, 2019), que no corresponden exactamente con las redes sociales que mayor uso han experimentado durante el mismo periodo de tiempo, siendo estas; Facebook con 2.414 millones de usuarios activos, Youtube con 2.000 millones de usuarios activos y Whastapp, con 1.600 millones de usuarios activos. Instagram se sitúa en el sexto puesto, con 1.000 millones de usuarios activos, y Twitter, en el duodécimo, con tan sólo 330 millones de usuarios activos (Statista, 2019).

En cuanto al esfuerzo que supone trabajar en estos entornos, un estudio anterior (Helm et al., 2013) ponía de manifiesto las diferencias existentes para la generación de corrientes de opinión en entornos interactivos, frente a los habituales canales de comunicación. En este estudio se

llegaba a la conclusión de la necesidad de cambio y adaptación a estos nuevos medios, tanto en términos de articulación de mensaje como de construcción de la personalidad.

Si bien Haikel-Elsabeh, Zhao, Ivens, y Bremb (2019) matizaban y ampliaban, añadiendo que todo éxito en una relación a través de una red social dependería tanto del emisor como sobre todo del receptor, enfatizando el papel de este último en el éxito o fracaso de la relación, categorizando esta función de su nivel de participación; activos o “*posters*” e inactivos o “*lukers*”.

Las redes sociales deberían ir más allá de la mera información y exposición para llegar a la creación de espacios de organización y colaboración (Hajiyev, 2019; Marino & Lo Presti, 2018) con ello generarían tres beneficios muy concretos:

1. Generación de compromiso (Brodie et al., 2011).
2. Fortalecimiento de las extensiones virtuales y complementarias (Hollebeek et al., 2014).
3. Creación y desarrollo de redes sedimentarias (A. J. Wood et al., 2019).

Debido a ello, Las Redes Sociales requerirían de la empresa u organización el planteamiento de una estrategia que podría seguir uno de los siguientes tres modelos (Mergel, 2013):

- Push: Una visión y carácter unidireccional, bajo la cual la entidad utilizaría la red social de forma similar a una página web corporativa (Lin et al., 2009).
- Pull: Bajo la cual si se establecería una interacción con el usuario en aras a potencial el compromiso de éste con la organización. A través de la misma, la organización reconocería la importancia de relacionarse con sus usuarios y seguidores (Kitts, 2000).
- Networking: Aquí la organización no sólo estaría interesada en la conversación con sus usuarios, sino en poder promover a través de las redes interacciones posteriores (Bao, 2016).

Lo que debemos tener perfectamente asimilado es que las Redes sociales han venido para quedarse (Criado et al., 2013), estableciéndose no como meros medios de comunicación, sino como mecanismos orientados a la integración de los usuarios y seguidores con la organización (Bao, 2016; Wang et al., 2015; Zhang, 2019), además la aparición de los smartphones y de las tablets ha incrementado aún más la presencia diaria de las Redes en la actividad de los individuos (Kadushin, 2002).

Pero no sólo se trataría de estar presente en las Redes Sociales, sino de hacer un uso adecuado de ellas y de poder medir, para ello la actividad que la empresa u organización mantiene en ellas (Skulme & Praude, 2016). Por ello es importante considerar las fórmulas adecuadas para ofrecer el mejor análisis (K. Peters et al., 2013). Y para ello lo primero que debemos tener claro es lo que en las Redes Sociales no hay autoridad alguna, y tienen diferentes niveles de interactividad que uno debe conocer para comprender su contexto, estructura, objetivos, secuencias y reacciones (Wang et al., 2015).

De modo que en el momento de considerar como medir la presencia en las diferentes tipologías de Redes Sociales, deberíamos tener en cuenta (Pauwels et al., 2008; Skulme & Praude, 2016):

- a) Las características propias de la Red.
- b) Las dinámicas que reflejen su naturaleza directa y multidireccional.
- c) Las tipologías de información intercambiada.
- d) Aquellos elementos específicos de cada Red social en concreto.

#### 2.4.4 La Influencia Digital: la Acción Conectiva

Y ¿qué efecto directo puede tener la Revolución Digital, el desarrollo de internet y la progresiva presencia de las Redes Sociales para unas entidades como las O.O.EE.? Consideramos que uno de los elementos sustanciales radicaría en los cambios de las pautas de comportamiento de individuos y organizaciones, que se materializarían en un cambio de las pautas esenciales de la Acción Colectiva. Tal y como establece Tilly (2009), estos repertorios de acción colectiva, serían un conjunto de medios disponibles para un grupo de personas que los utilizan a fin de actuar de manera conjunta, a los efectos de poder lograr un objetivo que sería tanto individual como colectivo.

De modo que la Tecnología establecería un cambio en las pautas tradicionales de interacción, a través de la articulación de los ciudadanos de la “*acción en red*” (Jensen et al., 2007). Con ello la tecnología vendría a superar los límites formales de la organización (Harlow, 2012), traspasando los modos, usos y prácticas habituales de la interlocución entre el representante con sus representados, dando soporte a éstos para actuar de manera autónoma (Brunsting & Postmes, 2002).

La Revolución Digital tiene como consecuencia directa el cambio en el espacio público tradicional, pasando de los mecanismos de movilización de masas tradicionales a una sociedad interconectada, en la que los medios digitales se hacen cada día más importantes por su capacidad de poder conectar a las organizaciones o a las empresas con los ciudadanos o clientes, de hecho genera el nuevo modelo de prosumer<sup>37</sup>, ya concebido por Alvin Tofler (1980) a principios de los años 80 y llevado a la investigación científica por Ritzer y Juggerson (Ritzer & Jurgenson, 2010).

De esta manera, los medios digitales y sociales modificarían los postulados de la acción colectiva tradicional (OIT - OIE, 2019; Ostrom, 2000) de Olson (1965), para generar lo que a partir de ahora se conoce como Acción Conectiva, y que tuvo sus primeras demostraciones en las Protestas contra el G7 en Seattle, desde la “Primavera Árabe”, el Movimiento del 15M en España o el de Occupy Wall Street en los Estados Unidos (W. L. Bennett & Segerberg, 2012; Bolton et al., 2013; Brennen & Kreiss, 2016; Brunsting & Postmes, 2002; OIT - OIE, 2019; Subirats, 2015). En estos y otros muchos casos, los dispositivos digitales sirvieron como mecanismos de difusión y promoción de las convocatorias ciudadanas, así como de plataforma para el intercambio de datos e informaciones durante las diferentes movilizaciones (Lamberton & Stephen, 2016; Leong et al., 2019; Tye et al., 2018)

Hoy los estilos de vida de cada persona son los que acaban estableciendo la agenda de preocupaciones individuales, y por tanto de prioridades de cada individuo, por tanto el nuevo modelo de comunicación entre las organizaciones y sus simpatizantes, en este nuevo entorno digital, deberían proporcionar mayores oportunidades a las personas para que puedan definir los temas, en sus propios términos, y en la Red con otros, tal y como nos indica Beck (2002), en su libro “*La Sociedad del Riesgo Global*”, una de las publicaciones más citadas por todos los artículos científicos que analizan la acción colectiva en el entorno digital.

En este sentido, las organizaciones, bajo el nuevo modelo de Sociedad Digital, deberían enmarcar sus planteamientos no tanto en enfoques macro, con una gran rigidez en sus planteamientos, sino en propuestas más flexibles, susceptibles de ser moduladas, ampliadas o modificadas por sus militantes o simpatizantes (Lance Bennett & Segerberg, 2012; Leong et al., 2019).

---

<sup>37</sup> Prosumer: término desarrollado a partir de la unión de los conceptos productor y consumidor, y que procede a definir a aquel consumidor que se convierte también productor de contenido. Es aquella persona que realmente utiliza las herramientas e instrumentos que ponen a sus disposición el entorno digital para tener una participación directa en el proceso productivo, y lo hace aportando información o contenido, ya que el consumidor de hoy ya no se conforma sólo con consumir sino que opina, ofrece información de un producto o servicio y produce contenido sobre su experiencia.



Como nos indican Bennet y Segerber en su trabajo *“The Logic of Connective Action”* (2012) queda evidenciado la potencialidad de las nuevas herramientas digitales para no sólo facilitar la búsqueda información o de recursos de conocimiento, sino para enlazar a unos actores con otros, publicar intercambiar puntos de vista, conocimientos y filtrar de forma colaborativa la información que se pretende compartir (Leong et al., 2019).

Esta Acción Conectiva *“permitiría a los ciudadanos activos compartir, fusionar, reproducir y tolerar diferentes identidades y propuestas, mientras el contenido viaja a un ritmo más rápido”* (W. L. Bennett & Segerberg, 2012). Este tipo de nuevas acciones, complementarias a los repertorios clásicos, requerirían de unas condiciones favorables para su implementación, que irían desde la construcción de un entorno identitario a partir de un relato común, o el desarrollo de espacios de encuentro tanto formales como informales y, finalmente en el desarrollo de lenguajes y narrativas alejadas de las prescripciones clásicas (Tye et al., 2018).

Las nuevas formas de acción colectiva, desarrolladas a través de herramientas tecnológicas han sido denominadas de múltiples maneras: Movimientos Sociales Online (Hara & Huang, 2011), ciber movimientos (Palczewski, 2001), ciberactivismo (McCaughey & Ayers, 2013), y acción colectiva digital o acción conectiva (W. L. Bennett & Segerberg, 2012).

De tal modo que las instituciones con reducida o nula presencia digital, irían perdiendo relevancia frente a los nuevos actores de la nueva economía, debido a factores tales como el incremento de la competencia y su alejamiento respecto a los problemas actuales de la ciudadanía (Bolton et al., 2013).

No podemos dejar de señalar la multitud de estudios que vinculan la acción colectiva y las redes sociales (W. L. Bennett & Segerberg, 2012). Lo que muchos autores han denominado Online Social Movements (Brunsting & Postmes, 2002; Hara & Huang, 2011; Harlow, 2012) y su evolución a las Social Movements Communities, SMCs (Caren et al., 2012). Así mismo, existen numerosos trabajos que muestran el poder de movilización de las organizaciones en internet (web y redes sociales), destacando los estudios de Lusher y Ackland (2011), con su *“A Relational Hyperlink Analysis of an Online Social Movement”*, basado en el Modelo de Análisis de Redes Sociales (SNA), o Rohlinger y Earl (2017), con la exposición sobre la Victoria de Donald Trump desde el punto de vista de la movilización en redes sociales.

Hasta los inicios de la década de los 80 eran los partidos políticos los que daban identidad a sus partidarios (W. E. Connolly, 2017), por lo cual durante varias décadas fueron ellos los que

absorbieron cualquier forma de participación fuera de los mismos, como por ejemplo cualquier tipo de asociación que sólo se legitimaba poner hecho de estar vinculada a una determinada organización del partido. Así este modelo les permitía generar una identidad colectiva a través de una enorme influencia en todas las esferas de la vida cotidiana (Croucher & Wood, 2015), lo que les llevó a que progresivamente fueran olvidando su faceta integrativa, por lo que todas las problemáticas que se fueron generando en el transcurso de los siguientes años debieron ser tratadas a espaldas de las instituciones tradicionales (Fashoyin, 2004).

Al haber copado las fórmulas de representación y habiendo generado un entorno endogámico, los intereses de los ciudadanos, especialmente de las nuevas generaciones, se fue moviendo hacia otros entornos fuera del sistema tradicional (W. L. Bennett & Segerberg, 2012) estas reivindicaciones encontraron su espacio en el entorno digital (Brunsting & Postmes, 2002).

Las organizaciones clásicas, por tanto, se enfrentarían a la necesidad de adaptarse a un nuevo modelo en el que el individuo adquiere una mayor relevancia (Tilly & Wood, 2009). Esta relevancia vendría generada con la aparición de las redes sociales, a través de las cuales se les posibilita construir propuestas y alternativas usando internet y las redes como sede o plataforma del intercambio de ideas (Anthony et al., 2005; W. L. Bennett & Segerberg, 2012; Wang et al., 2015).

El fenómeno de la conexión en red, favorecido por la aparición de internet y posteriormente de las redes sociales empoderaría, como hemos indicado antes, al individuo (Kaplan & Haenlein, 2010), dado que los sujetos pasivos que recibían la información tradicional de forma unilateral, pueden ahora diversificar sus fuentes de información, compartir perspectivas y dar su opinión (D. A. Campbell et al., 2014).

Además le ofrece al individuo la posibilidad de desarrollar un mayor grado de autonomía de acción (Subirats, 2015), gracias a las oportunidades que le ofrecería la Red para dar a conocer sus puntos de vista alternativos e incluso para poder diseñar estrategias de movilización propias o replicando las de otros colectivos con los que no tenga interacción directa pero la red le ofrezca la oportunidad de conocerlos (W. L. Bennett & Segerberg, 2011b), y con la oportunidad de poder hacer todo ello sin barreras ni de acceso ni de salida (Dolata & Schrape, 2016; Hara & Huang, 2011).

Por consiguiente, la Revolución Digital habría desarrollado un nuevo escenario que permite a los ciudadanos lanzar nuevos mensajes (Sánchez & Magallón, 2015), a utilizar nuevos lenguajes y a

poner en marcha nuevas prácticas discursivas (Kadushin, 2002), que en definitiva nos ofrecerían la posibilidad directa de mejorar la interconexión y de desarrollar una conciencia tanto individual como grupal diferente (Hara & Huang, 2011).

En este entorno las Organizaciones, con independencia de su origen, forma u objetivos (Palczewski, 2001) deberían desarrollar una Estrategia de Presencia Digital (Brandtzæg et al., 2011) que se centre tanto a dar a conocer la presencia de la misma en este nuevo entorno (Hara & Huang, 2011; Kaplan & Haenlein, 2010) y en desarrollar un objetivo específico dentro del Sistema de interacción digital (W. L. Bennett & Segerberg, 2012).

Por ello, una organización debe asumir la obligación de proveer de información a sus simpatizantes y a hacerlo de forma constante (Hajiyev, 2019) manteniendo con ello un contacto directo y permanente, a informarles de una manera personal, apelando a su intervención directa para aquellos casos en los que la organización requiera movilizar a sus miembros (Leong et al., 2019).

Aparte de que Internet haya tenido como consecuencia directa la progresiva erosión del modelo tradicional de participación (Hara & Huang, 2011), en sí misma genera nuevas oportunidades a las organizaciones en tanto que le permite ampliar la audiencia potencial de su mensaje y de sus propuestas (Mueller & Grindal, 2019)

La militancia en la Red exigiría para el desarrollo de sus acciones, nuevos modelos de participación, menos exclusivos y mucho más flexibles (Dolata & Schrape, 2016) desarrollando para ello diferentes vías y niveles de implicación (Caren et al., 2012; Harlow, 2012). En tal sentido, frente al modelo tradicional, las militancias actuales tienen a escapar del compromiso estable y duradero (Kadushin, 2002), prefiriendo una hoja de ruta personalizada, que les ofrecería la oportunidad de plantear participaciones intermitentes, posibilitándoles decidir cuándo y cómo contribuir (Gerbaudo & Treré, 2015), lo que evidenciaría de nuevo, como hemos indicado anteriormente, como la Red ha incrementado la independencia y la autonomía del individuo frente a la organización (Brandtzæg et al., 2011).

Además, esta interconexión en red favorecería la inclusión de aquellos individuos distanciados de la organización (Rohlinger & Earl, 2017). Para definir a aquellos individuos que presentan una relación intermitente con la organización y que sólo se interesan en función del tema o de la problemática propuesta, Subirats (2015) utiliza el término de “*promiscuidad digital*”, a través del cual se favorecería el surgimiento de modos de compromiso y de interacción híbridos que

ofrecerían un modelo de participación con un mayor grado de autonomía (Caren et al., 2012). Un modelo con sus propias herramientas, plataformas y dispositivos, que utilizarían para el diseño e implementación de sus estrategias y actividades, desarrollando, por lo tanto, una hoja de ruta personalizada para cada individuo (Jensen et al., 2007).

Hoy para todos está asumido como internet puede ser una herramienta para comunicar, movilizar y generar interacciones que terminen desembocando en una acción colectiva (Hara & Huang, 2011; Kitts, 2000; Lowery et al., 2004).

Pero esta visión de la acción colectiva digital tiene también sus detractores (White, 2010) que argumentan que al reducir la acción colectiva a dar un like o a expresar un desagrado a través de una pantalla, como único resultado de la acción colectiva generada, reduce la capacidad real del individuo (Halupka, 2014; Karpf, 2010)

### **CAPÍTULO III**

#### **PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS: HIPÓTESIS, DISEÑO Y METODOLOGÍA**

En este capítulo vamos a presentar las bases del diseño y ejecución de la investigación, planteados de cara a conocer a) el perfil de los líderes asociativos (edad y género) y la mayor o menor presencia de las OO.EE. en el entorno digital y b) la incidencia que estos factores podrían estar teniendo en la posición y relevancia de estas organizaciones. Para ello, hemos planteado una metodología de investigación mixta, dividida en tres fases principales, dos de ellas cuantitativas (elaboración y análisis de dos bases de datos con las características de las OO.EE y de sus líderes) y una cualitativa (organización y análisis de un focus group de contraste). Todo ello sobre la base de una serie de preguntas básicas de investigación y de unas hipótesis que vamos a presentar a lo largo de las próximas páginas.

#### **3.1 Diseño de la investigación y base metodológica.**

##### **3.1.1 Alcance y motivación de la investigación.**

Todo proceso investigador pasa por ofrecer una respuesta a una pregunta no resuelta (M. Martínez, 2000). Dicha respuesta puede ser de mayor o menor transcendencia para la teoría de las ciencias sociales, en general y para apoyar el avance de las buenas prácticas en la gobernanza de las asociaciones, estructuras u organizaciones de los agentes sociales, en el caso concreto de la presente tesis doctoral.

Aunque la ciencia no identifica una relación directa, entre las conclusiones de las investigaciones y sus implicaciones en el avance económico, social o político (Corbetta, 2007), a nadie se le escapa que el surgimiento, desarrollo y consolidación del método científico, nos ha permitido evolucionar como individuos y como sociedad en su conjunto (Luis, 2012).

Cada propuesta, cada investigación, ha ido aportando mejoras si sus resultados han sido relevantes. Su “*utilidad*” (Stuart Mill & Bentham, 1987) posee dos vertientes, de una parte, el deseo de conocer. Por lo tanto, la necesidad humana de convertir palabras en ideas e ideas en acciones. Y, de otro lado, disponer de la solución a un problema, de unas conclusiones a una

investigación científica, permite modificar la realidad con un cierto sentido, incidir sobre ella para aproximarla al mejor de los escenarios (Stuart Mill & Bentham, 1987).

Se hace presente la ciencia cuando el hombre consigue disponer de un sistema de comunicación global como Internet, o de dispositivos como los teléfonos inteligentes desde los que conectarse en todo momento. Sin embargo, en las ciencias sociales, en aquellas en las que el comportamiento humano individual (psicología) y colectivo (sociología) están más presentes, la ciencia encuentra más dificultades (Weber & Faber-Kaiser, 1971). La causalidad en ciencias sociales está presidida no sólo por el grado de libertad del propio ser humano, sino también por sus propias contradicciones (Underwood & Dillon, 2004).

Es precisamente el grado de incertidumbre o la dificultad de un contraste de hipótesis que implique una cierta estabilidad en el tiempo, el reto al que se enfrentan los investigadores de ciencias sociales y ese mismo grado de libertad es el que incentiva su esfuerzo investigador (Retamozo, 2014).

En nuestro caso nuestro interés investigador está motivada por dos aspectos clave. De una parte, la experiencia profesional del autor de la tesis, en lo relativo a su implicación en el movimiento asociativo empresarial, en el que ha tenido ocasión de desarrollar gran parte de su vida profesional. De otra parte, la específica actividad profesional, investigadora y docente del autor en lo referente a los procesos de desarrollo del tejido empresarial de base y puesta en marcha de programas de fortalecimiento del tejido asociativo en países de todas las Regiones del mundo.

Así antes de pasar a la exposición de las preguntas de investigación, primero, y de las hipótesis del presente trabajo, en segundo lugar, debemos hacer referencia a la influencia de la experiencia profesional del doctorando sobre el diseño de la investigación, los objetivos de búsqueda, la extracción de resultados (incluida la metodología aplicada) y la obtención de conclusiones.

Si medir es comparar, la inicial aproximación al fenómeno de la relación entre las características sociodemográficas y de presencia digital de los órganos ejecutivos de las OO.EE., tuvo lugar a partir del contacto y la interacción directa del doctorando con un gran número de entidades y la comparación subjetiva entre unos y otros.

Tener la oportunidad de conocer, compartir opinión, reunirse y visitar a un número importante de OO.EE. (más de 500 a lo largo de la trayectoria profesional) ha sido clave para definir el objetivo principal de esta tesis: profundizar sobre la evolución del movimiento asociativo empresarial en

España, el proceso de evolución del movimiento asociativo hacia las nuevas estructuras y modelos sociales, así como conocer de primera mano aquellos factores que determinan un mayor o menor posicionamiento de las OO.EE. Todo ello en función del entorno en el que se desenvuelven y, el tejido empresarial que representan.

En su actividad profesional e investigadora, un conjunto de ideas estaba presentes:

- ¿Qué hace mejor a una organización para que logre una mayor aceptación social, más socios, más influencia, más relevancia?
- ¿Por qué lo hace mejor o peor que el resto?
- ¿Qué características de su órgano de gobierno puede influir sobre la toma de decisiones?

Eran algunas de las preguntas que surgían. Se establecía así una doble dirección en la búsqueda. De una parte, la relacionada con cada organización en su conjunto, como una estructura heredera de comportamientos e ideas, de tradiciones y formas de actuación. Un conjunto de empresarios que presentaban comportamientos comunes, relacionados con valores culturales, sociales, de respeto o que asumían de un conjunto de normas (escritas en forma de estatutos o misiones o no escritos, pero sí seguidas), influenciadas por la figura del líder o líderes de la organización. Un conjunto de individuos en una estructura corporativa que debían respetar y defender, fomentar y mantener en el tiempo, y adecuarla al presente considerando su tradición y su historia.

La otra, no se dirigía a la estructura de la institución, sino que tenía que ver con las personas físicas, los individuos que participaban, la forma en que influían y tomaban decisiones (de índole ejecutivo o estratégico) dentro de la misma. Se trataba de evaluar, en esta segunda línea, si las características sociodemográficas de las personas tenían o no que ver y en qué medida con las decisiones que el grupo (órgano de gobierno) tomaba (dentro de la organización).

### **3.1.2.- Preguntas de investigación.**

Nos planteábamos, de esta forma, cuáles serían los determinantes en el éxito de la organización, o si, el por contrario, los factores culturales, los valores individuales y sociales, los factores ambientales (tales como el contexto del país, su coyuntura o el contexto y situación internacional) o los evolutivos (su historia, apoyo, dotación presupuestaria, alcance...) eran constructos fundamentales que influyen el gobierno y desarrollo de las OO.EE..

En dicho proceso, la identificación de una serie de publicaciones de la ASAE (Barnes & Nelson, 2014; H. Coerver & Byers, 2013a, 2013b; Skillman, 2012; S. Sladek, 2013) que versaban sobre la renovación generacional de los equipos de dirección en las organizaciones, y las observaciones realizadas como fruto de la ocupación del doctorando como miembro del equipo internacional de la CEOE y posteriormente de CEIM desde el año 1995 hasta el año 2014 suscitó esta primera cuestión sobre la generación a la que pertenecían los líderes de las OO.EE. Se observaba que, en su mayoría, los líderes pertenecían a una misma generación no habiéndose producido “*renovación generacional*”.

¿No se estaba realizando una renovación generacional?, ¿resultaban poco atractivas o habían envejecido las OO.EE.?, ¿carecía de interés para los jóvenes ejecutivos este tipo de instituciones?, ¿eran en realidad poco permeables a una nueva realidad y preferían vivir ancladas en el pasado?, ¿requerían de una madurez ejecutiva que era coincidente con la edad promedio de los ejecutivos, ¿carecían de atractivo o no sabían captar nuevo tales? Eran algunas de las cuestiones que nos planteábamos inicialmente y que era preciso ordenar, estructurar y concretar.

La cuestión es que, en la medida que el emprendimiento y el movimiento empresarial resurgía con fuerza desde la aparición de la llamada “*Nueva Economía*” o “*Economía Digital*” y con la aparición de nuevos talentos, habría jóvenes empresarios dispuestos a crear empresas, competir en entornos globales y poner “frente a las cuerdas” a empresas y empresarios “tradicionales” presentes en las estructuras económicas desde hacía años. Ninguno o muy pocos de estos jóvenes empresarios y emprendedores digitales estaban presentes (o próximos) a las Organizaciones Empresariales en su estricto sentido.

Si existía otra acción colectiva (más próxima a la representación empresarial en la Red) no estaba vinculada a las organizaciones empresariales tradicionales<sup>38</sup>. ¿Qué estaba ocurriendo? Volvíamos a cuestionarnos una y otra vez. ¿Existía además de una brecha generacional una tecnológica?, ¿podía ocurrir que la no digitalización o amplio conocimiento del mundo de Internet de los dirigentes y representantes de las OO.EE. estuviera impidiendo ver la realidad empresarial que supone la nueva economía? ¿Estaba acabando Internet con las estructuras de representación social tradicionales?, ¿estaba Internet generando sus propias estructuras digitales de representación social de forma paralela a las estructuras presenciales ya existentes?

---

<sup>38</sup> Tal y como pudimos comprobar, posteriormente en el transcurso del Focus Group que organizamos el pasado mes de noviembre



Si existía un mundo alternativo (el de Internet), también era interesante plantearse algunas preguntas: ¿Se están transformando digitalmente las instituciones?, ¿en qué medida lo están haciendo?, ¿existe una verdadera voluntad en inversión y dotación de medios digitales? ¿cómo puede observarse y documentarse?, ¿qué herramientas, bases de datos o fuentes de información se pueden utilizar para investigar dicho fenómeno?

En la medida en que las preguntas avanzaban, el diseño de la investigación se iba perfeccionando (no sin dificultades debido a la general falta de transparencia del sector, como se describirá más adelante) y la documentación consultada era mayor, descubrimos una nueva cuestión a investigar, un nuevo constructo: ¿Qué estaba ocurriendo con las mujeres?, ¿se podía plantear que, además de la brecha generacional y de integración de la tecnología, la paulatina distancia entre representantes sociales-instituciones- y representados -sociedad- podría acrecentarse por la integración y escasa o nula participación de la mujer en los órganos de gobierno de las OO.EE.?

¿Es adecuado que cuando las sociedades más desarrolladas abogan, regulan y fomentan la participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas privadas no consideren su inclusión en las organizaciones de la sociedad civil?, ¿dicha contradicción puede estar suponiendo una pérdida de la sensibilidad de las organizaciones en la renovación generacional y en su tránsito hacia la digitalización?, ¿existe correlación entre la brecha de género, la brecha digital y la propia brecha generacional?, ¿qué indicios tenemos? ¿cómo investigarlo?, ¿qué otros constructos o factores podemos estar dejando de considerar para explicar el paulatino deterioro de la representación social?

De tal forma, el alcance de la investigación y su motivación responderían a las premisas que el doctorando estaba considerando para fijar los objetivos y la forma en la que sus conclusiones pudieran estar fundamentadas, a saber:

- **Operativas:** Para la gestión de las organizaciones de representación colectiva. Aportando una relación, resumen o conclusión de posibles recomendaciones o buenas prácticas para su gobernanza que pudieran contribuir a su evolución y mejora.
- **Teóricas:** Para el soporte de la libertad de participación de la sociedad, la no discriminación por razones de edad o sexo y el carácter inclusivo, transparente y trascendente de las que deben estar dotada las instituciones responsables de la representación y defensa de los intereses de los empresarios.

Una vez concluida esta fase inicial de análisis y aproximación a las preguntas de investigación era necesario realizar una concreción de estas. Para ello se realizó un ejercicio de síntesis de las cuestiones planteadas anteriormente:

- En lo referente a la aproximación de corte más teórico nos preguntamos:
  - *En el actual contexto competitivo y social entre intereses organizados ¿mantienen las OO.EE en España la relevancia que el sistema político les otorga?*
  - *Al no ser medible la relevancia per se: ¿En qué forma o bajo qué constructos sería posible identificar dicha relevancia?*
  - *¿Qué elementos, variables o factores influyen en los cambios observados en cuanto a la relevancia?*
- Si dicha función de representación y relevancia no pueden ser identificadas en la esencia de su propia definición, se necesita un conjunto de elementos de análisis, tanto intrínsecos (estructura y recursos), como extrínsecos o relacionados con el contexto en el que las OO.EE. interactúan; si esto es así, tal y como hemos identificado en las fases exploratoria de aproximación al fenómeno y antes de entrar en la fase empírica:
  - *¿De qué forma la visión y valores de las personas que ostentan posiciones de liderazgo en las OO.EE. pueden influir en la relevancia de éstas?*
- Esta pregunta planteaba una visión pluridimensional de los líderes asociativos que, para el análisis y la extracción de conclusiones se decidió simplificar, concretando la pregunta en los elementos más observables de los sujetos objeto de estudio: sus características sociodemográficas.
  - *¿Qué variables sociodemográficas de los líderes de las OO.EE. pueden ser observadas e identificativas de un constructo común capaz de describir la pérdida de relevancia de las organizaciones?*
  - *¿Puede ser que las OO.EE. estén “ancladas en el pasado”? por tanto ¿será la edad de sus directivos una de las variables que podrían vincularse ante una posible falta de adecuación o dinamismo?*

- Avanzando en esta cuestión, y una vez obtenidos los primeros listados de líderes de las OO.EE. a analizar, nos dimos cuenta de un nuevo factor que debíamos añadir a nuestra investigación, que era el relativo a la presencia de la mujer en posiciones de liderazgo de las OO.EE.
  - *¿Hay una relación entre la presencia o ausencia de mujeres en las cúpulas de las organizaciones empresariales y la evolución de su relevancia?* En el sentido de que la aportación de mujeres líderes pudiera aportar una mejor aproximación a la realidad ofreciendo un punto de vista más próximo y certero.
- Si las cuestiones anteriores hacían referencia a factores intrínsecos a las organizaciones centrados en sus órganos de gobierno, ahora queríamos ir más allá:
  - *¿Cómo observar el comportamiento corporativo de las organizaciones a través de procesos u observaciones reveladoras?*
- Y, con relación a la anterior pregunta y considerando su presencia en Internet y Redes Sociales:
  - *¿Es posible identificar a través del estudio de las webs de las OO.EE. su nivel de relevancia?*
  - *¿Es posible identificar a través del estudio de las redes sociales de las OO.EE. su nivel de relevancia?*
- Conocedores de la existencia de soluciones de software capaces de rastrear (*web and social media tracking* en palabras de los propietarios del software) despejamos las dudas anteriores, era momento de reformular la pregunta:
  - *¿Qué indicadores en términos de adecuación al ecosistema digital -web y redes sociales- en términos de contenidos y estructuras presentes en Internet permiten pueden permitir contrastar la presencia digital de la O.E.?*

### **3.2 Proceso de la investigación: Análisis exploratorio, descriptivo y explicativo.**

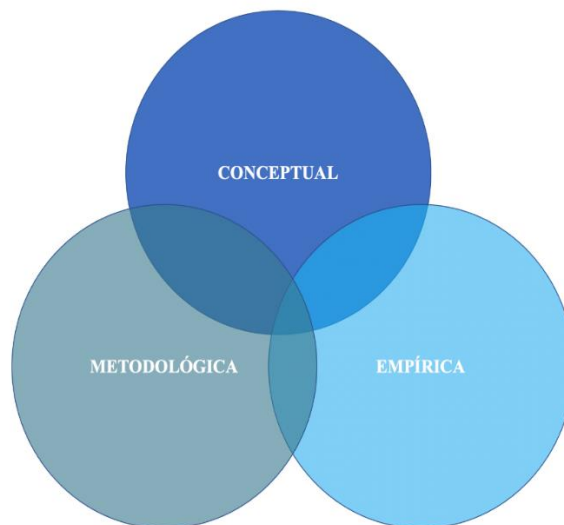
Como se ha señalado anteriormente, el análisis exploratorio o primera aproximación al problema se realizó a través de un acercamiento a fuentes secundarias, principalmente de tipo profesional

como el sistema comparado de OO.EE. que mantiene Business Europe, o los trabajos del Servicio de Estudios de la Organización Internacional de Empleadores (OIE), o de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En él se consultaron tanto los informes a los que el doctorando tuvo acceso por su ocupación profesional, algunos de ellos encargados a consultoras estratégicas y agencias de investigación y comunicación que trabajan para las instituciones (BCG, AT Kearney, McKinsey, entre otras) como la información facilitada por el personal de las propias organizaciones, presentaciones y dossiers entre iguales de diferentes países, en congresos, reuniones de trabajo y jornadas de trabajo. Todos estos materiales sirvieron para propiciar un primer planteamiento de la situación.

A través de esta primera aproximación preliminar se constató que era inusual que las cúpulas de las OO.EE. en España fueran renovadas salvo por cuestiones propias de jubilación, dimisiones forzadas o por otras causas ligadas a la salud de las personas.

Gráfico2: Fases de la Investigación



Fuente: (Perroni & Guzmán, 2012).

De igual forma, este primer análisis nos permitió identificar las características de los miembros de los órganos de gobierno de las instituciones de representación social. La mera observación de las edades y el género de los participantes hacían entender que, junto a sus características ideológicas, culturales, religiosas, o de proximidad al régimen político imperante en sus respectivos países, suponían factores compartidos entre unas y otras organizaciones.

Las instituciones creadas o promovidas por los Estados como órganos de representación social, económica y política a finales del siglo XX y principios del XIX habían dado respuesta a un sentido de Estado, de administración de aspectos críticos dentro de él, como la representación empresarial, la de los trabajadores y la de la sociedad en su conjunto, pero parecían haberse olvidado de renovarse en personas e ideas y, muy especialmente parecían resistirse a adaptarse en dos aspectos muy consolidados en la sociedad: la presencia de la mujer y la incorporación de la tecnología (especialmente Internet y dentro de este, las redes sociales, webs y blogs).

Surgieron aquí las preguntas iniciales de investigación expuestas en el apartado anterior. También una primera necesidad de aproximarse al fenómeno que concretamos a través de la consulta a fuentes secundarias y conversaciones con colegas de profesión articuladas, en su mayoría, sin un guion previo y recogidas en el presente estudio en la formulación de preguntas de investigación más que formalizadas en un estudio cualitativo.

Por su parte, a través del análisis descriptivo establecemos aquello que vamos a analizar, las características del tema a investigar, la formulación de objetivos y el camino a recorrer para conseguirlos. De igual forma, las técnicas para la recolección de datos y la metodología de tipo estadístico utilizada para la extracción y el proceso de obtención de resultados.

Esta fase se sitúa como elemento clave de nuestra investigación debido a la necesidad de profundizar sobre los elementos que pueden incidir en la configuración de los órganos de gobiernos de las instituciones de representación social y la multiplicidad de países, instituciones e individuos analizados.

También el planteamiento de la hipótesis con respuestas de índole dicotómico (“*si*” o “*no*”) como lo son la generación (edad), sexo y nivel de tecnificación. Las dos primeras asociadas a la persona: por lo tanto, identificables a través de un dato preciso (fecha de nacimiento y género); la tercera a través de la identificación del nivel de presencia digital de la O.E. entendiendo como tal su presencia en Internet y en Redes Sociales.

Datos en los que la posibilidad de escala tiene cabida en otro tipo de estudios pero que, en éste, vuelve a interesar de forma dicotómica (“*están digitalizados*” versus “*no están digitalizados*”). Todo ello -su representación para el estudio y la extracción de conclusiones- incide en el análisis descriptivo: mostrar la realidad para descubrirla, entenderla y hacerla plausible, sin tamizarla, analizarla o hacerla aún más precisa y evidente a través de la estadística (en sentido de ciencia aplicada) o de las matemáticas (en sentido de ciencia pura).

Finalmente, desde una aproximación que aspira a ser explicativa, tomamos los datos concretos que hemos identificado como claves en fases anteriores, desarrollamos un trabajo de documentación histórica relativa a la configuración de los órganos de gobierno de las organizaciones incluidas en el estudio, a su posterior tabulación y extracción de resultados que cuenta y la contrastamos con la opinión de destacados expertos y personas implicadas en las actividades de representación colectiva a través de un focus group. Un planteamiento éste, el de doble extracción de conclusiones a través del contraste de los resultados de la investigación con terceras personas que complementan las propias conclusiones del doctorando que aportan una fase de discusión mucho más rica y completa.

Para finalizar este apartado indicar que, en la medida de los recursos disponibles, se han consultado e incluido en el análisis fuentes primarias y secundarias (de carácter científico y profesional), se han realizado análisis univariantes, bivariantes y multivariantes. Se ha diseñado un estudio cualitativo y otro cuantitativo, y se ha trabajado sobre las personas físicas (equipos directivos) y las organizaciones (entidades jurídicas) con el objeto de profundizar sobre el “*qué*” de la fase exploratoria del estudio, y el “*cómo*” de la fase descriptiva y aportar el “*por qué*” (las organizaciones han dejado de ser dinámicas) y el “*para qué*” de los objetivos de la investigación.

### **3.3.- Formulación de Hipótesis**

El planteamiento inicial y objetivo último de la tesis doctoral es descubrir, a través de diferentes preguntas planteadas como hipótesis si el movimiento asociativo empresarial en su conjunto, y especialmente el que opera en España, ha preparado o está preparado para afrontar el reto de la representación de las empresas en el futuro.

Se plantea, de esta forma, una hipótesis básica ( $H_0$ ) que no se puede contrastar per se y para la que se identifican o establecen tres hipótesis auxiliares relacionadas con la brecha generacional, la de género y la tecnológica o digital. Este planteamiento de hipótesis es el resultado de la síntesis de las múltiples dimensiones desde las que el fenómeno se abordó en la fase exploratoria.

Resulta evidente, como se ha comentado con anterioridad, que la representación empresarial se encuentra cuestionada. Dicha situación puede ser abordada desde múltiples perspectivas, que abarcan los diferentes instituciones, entidades y grupos de interés con los que las O.E.E. interactúan, desde los gobiernos supranacionales, nacionales, autonómicos y/o locales, sindicatos, medios de comunicación, y el resto de la sociedad en su conjunto. En definitiva, un largo número

de factores (intrínsecos a las organizaciones y extrínsecos a ellas) que han frenado su expansión, el número de afiliados y su poder de representación y su posición activa en el entorno económico y social.

Así las cosas, viendo su evolución optamos por centrar el estudio en elementos observables de carácter no declarativo.

Abandonamos pronto la idea de realizar encuestas entre los diferentes públicos que configuran el sistema, por considerar que iban a resultar poco reveladores sus resultados ya que, por nuestros primeros análisis, era la propia opinión de los públicos con mayores responsabilidades ejecutivas y su visión del fenómeno, la que precisamente estaría frenado la dinamización de las OO.EE. Preferimos de esta forma fundamentar la investigación en datos objetivos, comportamentales, en elementos observables no sujetos a opinión, reveladores de hechos.

En dicho sentido añadimos una amplia selección de variables, que con el tiempo concretamos en las tres mencionadas: generación y género del equipo directivo y, el nivel de digitalización de la organización. Todas ellas observables, medibles e identificables, y capaces de explicar, con un alto nivel de significación el objeto principal de estudio.

Se exponen a continuación las diferentes hipótesis para su contraste (ver gráfico 3) en fases posteriores del presente documento:

Se exponen a continuación las diferentes hipótesis para su contraste (ver gráfico 3) en fases posteriores del presente documento:

***H<sub>0</sub>. - Las OO.EE. han perdido relevancia en la Sociedad del Siglo XXI.***

***H<sub>1</sub>. - Los órganos de gobierno de las OO.EE. no actualizan sus propias estructuras en lo relativo a la inclusión de nuevas generaciones.***

***H<sub>1.1</sub>. - Existe brecha generacional en las estructuras organizativas de los órganos de gobierno de las OO.EE.***

***H<sub>2</sub>. - Los órganos de gobierno de las OO.EE. no están equilibrados en lo relativo al número de hombres y mujeres que los representan.***

*H<sub>2.1</sub>.- Existe brecha de género en las estructuras organizativas de los órganos de gobierno de las OO.EE.*

*H<sub>3</sub>.- Las OO.EE. presentan una reducida presencia en el entorno digital*

*H<sub>3.1</sub>.- Existe una brecha digital de las OO.EE. respecto a la Sociedad en la que actúan.*

*H<sub>3.1.1</sub>.- Las OO.EE. no actualizan su web site incluyendo contenidos relevantes para sus asociados y públicos con los que interactúan.*

*H<sub>3.1.2</sub>.- Las OO.EE. no contribuyen al posicionamiento de su web site en los buscadores incluyendo enlaces, adecuando técnicamente la web y favoreciendo su promoción.*

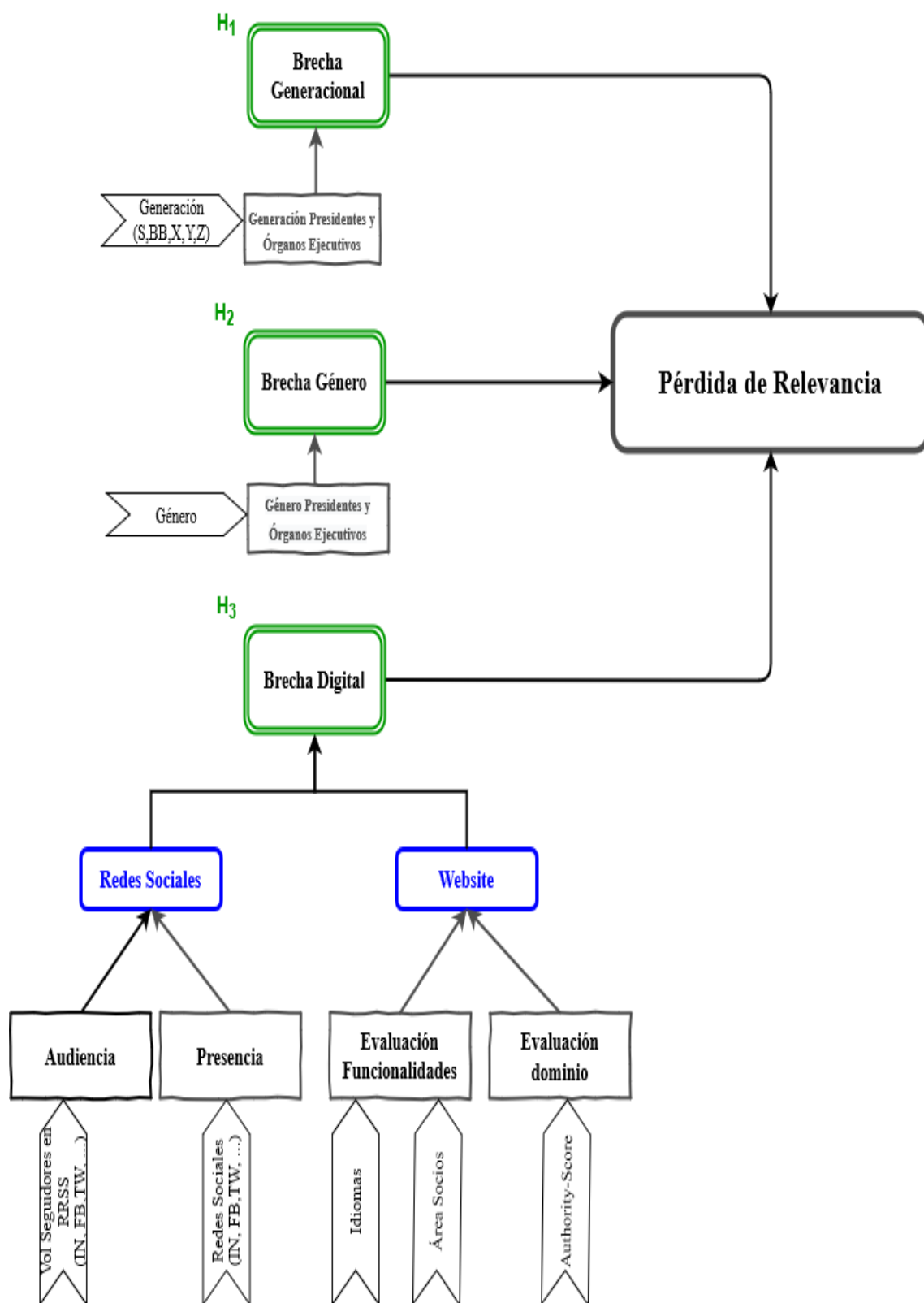
*H<sub>3.2</sub>.- Las OO.EE. disponen de cuentas abiertas en las redes sociales.*

*H<sub>3.2.1</sub>.- Las OO.EE. no publican contenidos en la RRSS relevantes para sus asociados y públicos con los que interactúan.*

*H<sub>3.2.2</sub>.- Las OO.EE. no son seguidas mayoritariamente en las RRSS.*



Gráfico 3 Planteamiento de las Hipótesis



Fuente: Elaboración Propia

### **3.4 Aproximación empírica**

En cuanto al método o a las técnicas en sí mismas, se espera que la investigación cuantitativa se base en una muestra grande, extraída al azar, mientras que los estudios cualitativos se asocian con muestras más pequeñas, intencionales (no aleatorias)(Srnska & Koeszegi, 2007).

Pero no hay estadísticas para generalizar a partir de pequeñas muestras intencionales y no es posible realizar un análisis hermenéutico fino de los datos de muestras aleatorias grandes. Los casos de estudio detallado pueden identificarse dentro de muestras más grandes (Nickel et al., 1995) mientras que la informatización puede facilitar la prueba, a través de una selección más amplia de textos, de la generalidad de las ideas desarrolladas a través de un análisis interpretativo detallado de un subconjunto de esos textos (Bazeley, 2004).

Cuando los programas cualitativos pueden proporcionar resúmenes estadísticos, existe la tentación de interpretar en exceso los números (frecuencia o datos de tabla cruzada) generados a través de la codificación de textos de una muestra pequeña, tomada deliberadamente (Hubbard & Bayarri, 2003) . Cuando el N total es inferior a 20, no es apropiado informar los porcentajes, y se pueden aplicar pocos procedimientos estadísticos inferenciales a muestras tan pequeñas(Spanos, 2019).

El estadístico chi-cuadrado no se puede usar de manera válida para probar una relación entre variables donde hay pequeñas frecuencias esperadas (ni donde las categorías no son mutuamente excluyentes), y se requieren muestras en el rango de 10 a 20 casos por variable para análisis multivariados (Miller, 2019). Al mismo tiempo, no hay nada que ganar sustituyendo términos vagos por números reales, donde esos números están disponibles (Bolboacă et al., 2011).

La visión del investigador de las propiedades genéricas y específicas de un solo caso proporciona una base para las decisiones de muestreo (Fielding & Fielding, 1986). La oportunidad para un estudio detallado mientras se mantiene el equilibrio y la variedad puede ser más importante que satisfacer los criterios de selección basados en una muestra de atributos (Karpf, 2012).

Los interaccionistas simbólicos argumentan que cada caso es una muestra de su población más amplia, que las similitudes entre una población son mayores que las diferencias entre poblaciones y, por lo tanto, es apropiado tratar cada caso como representativo de su población. Sin embargo, estos enfoques no son aceptables para los estadísticos (Srnska & Koeszegi, 2007).

Kelle y Bird (1995) nos indican que con métodos integrados que aplican análisis hermenéuticos y estadísticos a los mismos datos, es más probable que surjan dificultades, generando la necesidad de "*compensar*" entre la intensidad del análisis hermenéutico detallado, y la extensión de la inferencia estadística a poblaciones más grandes.

Los problemas de muestreo deben resolverse con respecto al propósito de la investigación y, cómo los resultados deben generalizarse a una población más allá de la muestra (McHugh, 2012). Importa, por ejemplo, entender en el modelo si es información descriptiva o comprensión de un proceso que debe aprenderse y generalizarse de la muestra analizada (Sánchez-Gómez et al., 2018).

Una vez contextualizada desde la teoría la fase empírica procedemos a su descripción operativa. La investigación empírica propiamente dicha fue estructurada en tres fases:

1. Una fase cuantitativa con selección reducida de número de casos y visión temporal basada en el momento actual (aproximación empírica al fenómeno de pérdida de relevancia de las OO.EE.).
2. Una fase cuantitativa ampliada, con selección de casos y visión temporal histórica (análisis empírico univariable, bivariable y multivariable basado en contraste de hipótesis.
3. Una tercera fase cualitativa, en la que se solicita la intervención de un grupo de expertos multidisciplinar para un mejor análisis de los resultados obtenidos en las fases cuantitativas y, por ende, una mejor extracción de conclusiones e implicaciones para la gestión.

Este tipo de diseño mixto (cualitativo-cuantitativo), permite un mayor enriquecimiento de las aportaciones del estudio (Creswell & Creswell, 2017) a la vez que favorece una visión más integradora y multidimensional del fenómeno

#### **3.4.1.- Fuentes Primarias.**

Con el objeto de llegar a una precisa identificación del objeto de estudio, en concreto conseguir identificar a los comités ejecutivos y miembros directivos de las OO.EE. se han consultado diferentes fuentes:

- Censo de OO.EE. miembros de la CEOE: <https://www.ceoe.es/es/contenido/Miembros>
  - Nombre de la O.E.
  - Página web
- Relación de OO.EE. miembros de Business Europe (O.E. europea): <https://www.businesseurope.eu/members>
  - Nombre de la O.E.
  - País.
  - Datos de su presidente.
  - Página web.
- Solicitudes individualizadas de datos a las OO.EE. mediante mail;
  - Composición de las Junta Directivas o Comités Ejecutivos en las fechas objeto de estudio.
- Contactos personales:
  - Composición de las Junta Directivas o Comités Ejecutivos en las fechas objeto de estudio.
- Portales de Transparencia de las OO.EE.:
  - Obtención de la relación de vocales de sus órganos ejecutivos en las fechas objeto de estudio.
- Obtención de datos personales: Un trabajo que implicó la consulta y estudio uno a uno de cada uno de los 787 líderes analizados.

### **3.4.2.- Fuentes secundarias.**

En los años 2011/2012 la ASAE (American Society of Association Executives) publica diferentes informes sobre la configuración de los órganos de gobierno de las Asociaciones y empieza a hablar de “*brecha generacional y tecnológica*” (S. Sladek, 2013; Barnes & Nelson, 2014).

Con motivo de la crisis financiera del 2008, se produce una caída generalizada de los niveles de afiliación a las OO.EE., tal y como hemos explicado en los capítulos anteriores. Esta situación, en el caso español, se ve agravada con los diferentes sucesos acaecidos en torno a éstas, que terminan produciendo un incremento en los volúmenes de salida de las empresas de las OO.EE., lo que incrementa aún más el impacto de la crisis en ellas.

Además, se desarrolla un profundo análisis de la literatura relativa a los siguientes elementos clave:

- Asociacionismo y Acción Colectiva, Defensa y Representación de Intereses y Heterogeneidad.
- Generaciones, Relevo, Convivencia y Conflicto Generacional.
- Brecha de género, liderazgo y mujer, y su presencia en las OO.EE.
- Internet, Revolución Digital, Redes Sociales y Acción Conectiva.

Todo ello junto a las propuestas desarrolladas por la OIT y la OIE en el entorno multilateral sobre los retos a los que se enfrentan las OO.EE. en el Siglo XXI (OIT - OIE, 2019) y sobre la presencia de las mujeres en posiciones ejecutivas en el seno de las OO.EE. (International Labor Organization, 2019).

### **3.5.- Metodología y Diseño de la investigación**

#### **3.5.1.- Metodología seleccionada: El método mixto**

Los enfoques adoptados para definir "*cualitativo*" y "*cuantitativo*" se han asociado durante mucho tiempo con diferentes enfoques paradigmáticos de la investigación, diferentes supuestos sobre la naturaleza del conocimiento (ontología) y los medios para generarlo (epistemología). Kuhn (1963) impulsó la idea de que la visión paradigmática del mundo de uno se relacionara con la forma en que se investigaba el mundo, mientras que el trabajo de Guba y Lincoln sobre investigación naturalista (1985) contribuyó significativamente a la "*guerras de paradigma*" de los años 80.

Gran parte de la preocupación surgió como una reacción al dominio anterior de la visión del mundo "*positivista*" que privilegiaba la observación objetiva y la medición precisa, sobre la interpretación de la experiencia subjetiva y las realidades sociales construidas.

Los investigadores que creían que existían fuertes asociaciones entre el paradigma, la metodología y los métodos, consideraban que las diferentes metodologías y métodos eran filosóficamente incompatibles, lo que hacía que su combinación fuera lógicamente imposible. Durante este período, por lo tanto, la investigación de métodos mixtos fue fuertemente atacada y cayó en desgracia entre los metodólogos.

El pragmatismo terminaría anulando las reticencias hacia los métodos mixtos, a medida que los beneficios percibidos por su utilización, vendrían a superar las dificultades filosóficas en su uso tal y como establecían Miles y Huberman (1994) , por tanto y de acuerdo precisamente a lo que establecen estos dos autores “*La pregunta, entonces, no es si los dos tipos de datos y los métodos asociados se pueden vincular durante el diseño del estudio, sino si se debe hacer, cómo será hecho y para qué fines* ”(Miles & Huberman, 1994).

Diferentes fuentes (Ivankova et al., 2007; Tashakkori et al., 1998), establecen el origen del método mixto en la psicología y en la propuesta de Matriz Multimodo desarrollada por Campbell y Fiske (1959) y finalmente en las aproximaciones desarrolladas por Jick (1979) a los efectos de “*triangular*” los datos y fuentes cualitativas y cuantitativas.

Pero lo cierto es que hoy los métodos de investigación mixtos, utilizando una adecuada combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos han ganado una importante popularidad en el desarrollo de los procesos de investigación en ciencias sociales, tal y como nos indica el Prof. Creswell (2017). Utilizando los elementos positivos de ambos, los métodos de investigación evolucionan para tratar de dar una mejor respuesta, que si el investigador meramente utilizara un solo enfoque, ya sea cualitativo o cuantitativo (Cadena Iñiguez et al., 2017; Corbetta, 2007), dado que el enfoque combinado nos ofrecerá un mejor entendimiento del objeto de nuestra investigación (Bazeley, 2004).

El primer planteamiento publicado sobre la combinación de la perspectiva cuantitativa y cualitativa es la que nos ofrecen Tashakkori y Teddlie (1998), trabajo que sirvió de base para un desarrollo que culminaría en el lanzamiento de diferentes Journal científicos especializados en el mismo, como el *Journal of Mixed Methods Research* o el *Field Methods*.

Tashakkori y Teddlie(1998) argumentaron que el término "*modelo mixto*" es más apropiado que "*método mixto*" para la investigación en la que se aplican diferentes enfoques en cualquiera o en varias etapas a través de la investigación, en tanto que la mezcla a menudo se extiende más allá de los métodos utilizados en la investigación. Esa "*mezcla*" puede no ser más que un uso paralelo o secuencial de diferentes métodos, o puede ser que diferentes métodos se están integrando completamente en un único análisis (Greene et al., 1989).

Al analizar los métodos mixtos, la mayoría de los científicos (Bazeley, 2004) piensan en términos de alguna combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos para la investigación. Aquí también hay problemas de definición, problemas que se relacionan con problemas paradigmáticos

y otros típicamente asociados con los métodos mixtos. Los enfoques cualitativos y cuantitativos se han distinguido en función del tipo de datos utilizados (textuales o numéricos; estructurados o no estructurados), la lógica empleada (inductiva o deductiva), el tipo de investigación (exploratoria o confirmatoria), el método de análisis (interpretativo o estadístico), el enfoque de la explicación (teoría de la varianza o teoría del proceso) y, para algunos, sobre la base del supuesto paradigma subyacente (positivista o interpretativo/crítico; racionalista o naturalista).

Una de las fórmulas más utilizadas, en la aplicación del método mixto es la de la triangulación. Que es un término que ha sido mal utilizado en relación con el propósito y el diseño desde la aparición de los trabajos de Denzin (1971). Inicialmente se concibió como la realización de estudios paralelos (o duplicados) utilizando diferentes métodos para lograr el mismo propósito, con el fin de proporcionar la evidencia que corrobore las conclusiones extraídas, es decir, como una técnica de validación, que tomaba su término del concepto desarrollado en topografía (Bazeley, 2004).

Pero en la actualidad se ha venido utilizando para hacer referencia a la aplicación de metodologías mixtas. Esto se habría realizado sin tener ninguna de las condiciones inherentes al término original, perdiendo para algunos autores (Bazeley, 2004) su significado original. En cualquier caso, reconociendo la validez y eficacia del mismo, nos encontramos con que autores como Flick (1992) o Fielding y Fielding (1986), nos indican que, cada fuente de datos utilizada debería entenderse en sus propios términos.

El modelo original de triangulación asume una realidad única e ignora la base simbólica interaccionista que propone que diferentes métodos necesariamente verán o interpretarán el objeto de la investigación de diferentes maneras (Bazeley, 2004). Y en la medida que los investigadores proceden a plantear diferentes métodos, desempeñan diferentes roles y tienen diferentes relaciones con los investigados, les etiquetan de diversas maneras como encuestados, sujetos, participantes o informantes (Barbour, 1998).

Si bien, tal y como nos indica Jick (1979) el uso de métodos paralelos puede no ofrecer evidencia corroborativa, bien puede proporcionarnos una mayor profundidad o amplitud a un estudio, llegando en algunas ocasiones a poder dar la clave para comprender los procesos que están ocurriendo.

No obstante, es el propio Denzin el que, en posteriores revisiones de su propia obra (1989)

renuncia a la idea de la triangulación como una herramienta de validación, indicando que el objetivo de la misma es, finalmente, la obtención o desarrollo de un enfoque interpretativo. Utilizando sus propias *palabras* “*lo que se busca es una comprensión profunda del fenómeno estudiado*” (Denzin, 1989).

Los propósitos que requieren métodos mixtos pueden ser de corroboración, expansión o iniciación (Rossman & Wilson, 1985). La iniciación, en forma de un diseño iterativo, anidado, holístico o transformador (Greene et al., 1989), requiere una integración de métodos en contraste con los diseños de componentes más simples típicamente utilizados para la corroboración o expansión.

Gran parte de la escritura sobre diseños de métodos mixtos (Creswell & Creswell, 2017; Ragin, 2014; Sánchez-Gómez et al., 2018; Tashakkori et al., 1998) se ha centrado en el uso de diseños de componentes (paralelos o secuenciales) en los que los diferentes elementos se mantienen separados, permitiendo así que cada elemento sea fiel a sus propios requisitos paradigmáticos y de diseño (pero planteando la cuestión de si, en tales casos, estos realmente constituyen un estudio de métodos mixtos o, más bien, son dos estudios separados que resultan ser sobre el mismo tema).

El Prof. Creswell (2017) indica la existencia de diferentes tipologías de aproximación o definición del método mixto, aproximaciones que deben ser tomadas en consideración por el investigador a la hora de aproximarse al diseño de su investigación. Creswell, junto a Plano Clark (2007) llegan a identificar doce sistemas de clasificación diferentes.

Además, a la hora de establecer el diseño, debemos tomar en consideración diferentes elementos que influyen directamente en el diseño, tales como:

- **El tiempo.**- teniendo en cuenta el investigador el “timing” de su recolección de datos cuantitativos y cualitativos, dado que el proceso puede ser establecido tanto de forma secuencial como concurrente (Creswell & Creswell, 2017). Además, cuando el proceso es secuencial, y la toma de datos se produce en fases diferenciadas, los datos cuantitativos o cualitativos pueden preceder unos a los otros, dependiendo normalmente de la intención e interés del propio investigador.

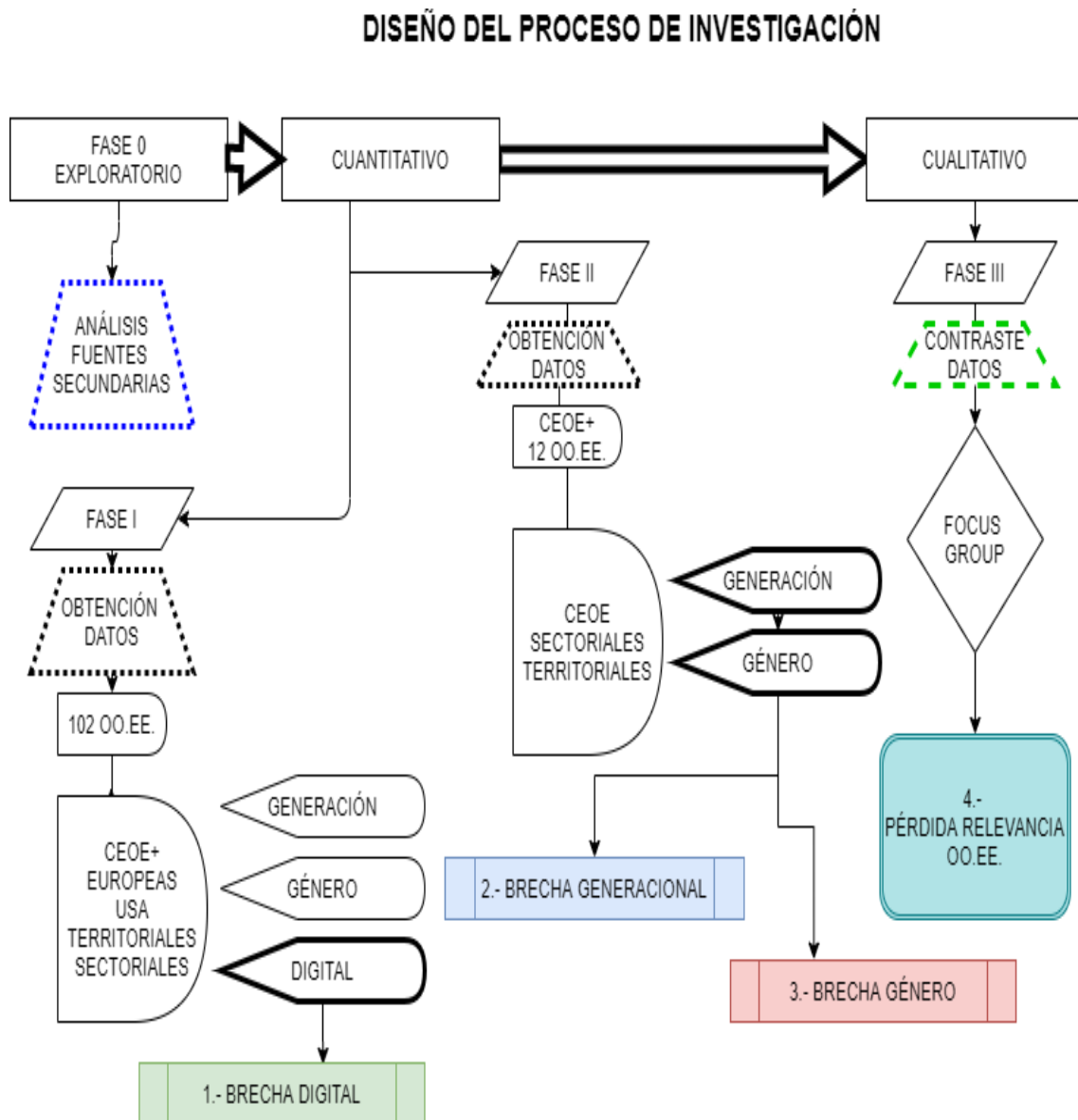


- **El peso o ponderación.** - Dado que el investigador puede dotar mayor o menor peso a los datos cuantitativos o cualitativos, o incluso en algunas circunstancias el peso dado a ambos puede ser equivalente.
- **La combinación de datos.** - Determinando el momento en el que investigador procedería a su combinación, y a través de cuales de las diferentes posibilidades existentes. El momento puede ser tanto en el de la toma de datos, en el del análisis de los resultados, en las conclusiones o en todas ellas a la vez. Además, en este sentido, Creswell (2017) indica la importancia de que el investigador haga constar en su proyecto en qué momento iría a realizar la combinación de los resultados cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, tal y como se ha realizado en la investigación que presentamos en el seno de la presente Tesis, en una planificación establecida en fases, los datos cuantitativos obtenidos y el resultado de su análisis nos permitieron la identificación de los individuos tipo que deberían ser considerados en el desarrollo de la fase cualitativa (Morgan, 1998).
- El último de los elementos, sería el de la **“Teorización”**, entendida tal el momento donde una perspectiva teórica concreta guiaría el diseño de la investigación. Dado que todo investigador debe ofrecer un marco o propuesta teórica concreta a la que unir su investigación (Teddlie & Yu, 2007). En aquellos proyectos de investigación mixtos, el marco teórico se encuentra normalmente en las secciones o capítulos iniciales, dado que normalmente son los utilizados para el planteamiento de las hipótesis que se pretenden comprobar a través de la investigación propuesta (Creswell & Creswell, 2017).

Lo que el conjunto de los autores coinciden en señalar, es en la importancia de utilizar un modelo visual que permita al lector comprender de forma completa el modelo de investigación desarrollado y cómo el mismo ha ido combinando la obtención de cada tipo de datos y la aplicación de los mismos para el resultado final (Ivankova et al., 2007; Johnson et al., 2007). Por ello hemos desarrollado el diseño secuencial explicativo del proceso de investigación planteado en la presente tesis, que presentamos a continuación.

### 3.5.2.- Diseño de la Investigación

Gráfico 4: Diseño de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

El diseño de la investigación, como indica el gráfico anterior, incluye las siguientes fases:

- **Fase 0.- Análisis exploratorio y aproximación al fenómeno**

En realidad, los objetivos de investigación que la presente tesis doctoral se plantea no son distantes entre las organizaciones empresariales y las empresas y empresarios a los que representan. Aspectos tan controvertidos y faltos de actualización cómo la brecha tecnológica, la

de género o la generacional ha sido argumentados, tal y como se demuestra en la revisión de la literatura científica de forma oportuna y prominente por un gran número de investigadores (W. L. Bennett & Segerberg, 2012; Costas & Nonell, 1996; Mannheim, 1928a; J. Molins & Medina, 2016; M. Olson, 1965; Ortega y Gasset, 1923; Rindfleisch et al., 2017; Schmitter & Streeck, 1999; Smeal, 1984; Traxler & Huemer, 2007; Twenge, 2014).

Lo que sí tenía de particular el análisis exploratorio, era el hecho de que la propia idiosincrasia de las OO.EE., en el sentido de facilitadores de la conexión entre los poderes económicos y la participación ciudadana, parecía caer en una contradicción cuando, incorporando en sus estatutos o misiones corporativas la necesidad de adecuación al contexto social, y a la participación de todos los estamentos sociales, en realidad lo que ocurría algo diferente.

Revisando sus órganos de gobierno no figuraban mujeres, o lo hacían de forma muy exigua -brecha de género-, el número de jóvenes directivos menores de 55 años era casi inexistente -brecha generacional- y la observación de los canales de comunicación directa e interactiva de las organizaciones era muy reducido, tanto en amplitud de contenido, cómo en la frecuencia con que dicho contenido era actualizado y seguido por parte de sus respectivos públicos -brecha digital-.

Por supuesto que los constructos podrían haber sido mucho más amplios. También dicho análisis podría haberse centrado en otros factores sociodemográficos, comportamentales, declarativos o relacionados con sus opiniones y la de los públicos con los que interactúan. Pero en nuestra búsqueda teníamos como objetivo disponer de información plausible, accesible y contrastable por dos razones:

- La complejidad de incluir variables, y la dificultad de su discriminación cuando se contemplan las configuraciones de los órganos de gobierno de cualquier entidad pública o privada. Elementos que vendrían definidos por valores o cualidades objetivas como la experiencia profesional en el sector, los estudios académicos, el conocimiento de idiomas, y otras de índole subjetivo como la confianza con el resto de los medios, nivel de relaciones con terceros o sus capacidades comunicativas, de gestión o representación.
- La idea de establecer conclusiones sin implicaciones de carácter político o ideológico, con el objeto de no caer en un infructuoso debate sobre la función y validez de las organizaciones en el actual contexto socioeconómico. Dando por hecho que las sociedades que deciden dotarse de este tipo de instituciones, lo hacen en su ejercicio

de libertad y primando, en nuestra concepción del mundo, el liberalismo sobre otros sistemas de economía con mayor o menor grado de intervención del Estado.

Resumimos, por lo tanto, los resultados obtenidos de esta fase prospectiva en la siguiente relación:

- Búsqueda de variables objetivas.
- Búsqueda de fuentes de información fiables y, en su mayoría, de acceso público (webs, cámaras de comercio, informes anuales, noticias en prensa...) o basadas en información constatable facilitada por las propias organizaciones empresariales a petición del investigador.
- Observación directa y a través de herramientas de análisis de información en Internet de datos relativos a la presencia digital de las organizaciones empresariales.
- Auditoría a través del tiempo (amplio periodo de tiempo) de los datos o variables incluidos en el estudio, para evitar la volatilidad a la que los fenómenos de comportamiento personal y social se encuentran normalmente expuestas. Aseguramiento de los resultados con observaciones múltiples.
- Clara intencionalidad en lo referente a la extracción de conclusiones aplicables a la praxis. Creemos que la investigación ha de aportar mejoras aplicables a la realidad de las empresas y organizaciones, por ello, y a nivel operativo se pretende ofrecer consejo o buenas praxis a los órganos de gobierno de las Organizaciones Empresariales dentro de las conclusiones del estudio.
- Optimización de resultados. En la búsqueda de una sociedad más igualitaria, participativa y mejor representada, estaba presente en nuestros objetivos poner de relevancia si este hecho se cumple y la media en la que se consigue.

- **Fase 1 - Diseño propiamente dicho y análisis cuantitativo.**

En la búsqueda de las tres posibles brechas (digital, generacional y de género) que pudieran influenciar sobre la evolución y representación de las relaciones empresariales. Se tomó la decisión de estructurar la investigación en dos fases: una cuantitativa y otra cualitativa.

En el normal desarrollo de las investigaciones, la fase cualitativa suele articularse para el descubrimiento de los principales constructos, variables e incluso objetivos de la investigación (Padgett, 2016). En nuestro caso, tal y como se viene señalando, objetivos y constructos estaban

identificados desde el inicio. Por dicho motivo no se consideró utilizar la fase cualitativa como una fase de descubrimiento, reservándola para la consecución de un mayor número de conclusiones teóricas y prácticas de los resultados obtenidos.

Esta peculiaridad, la de realizar un post-test en lugar de un pre-test cualitativo, fue sometida a la reflexión y opinión en diversas ocasiones entre el doctorado y sus directores y también fue consultada con otros investigadores. Se llegó así a la conclusión de que, no siendo la forma habitual aún más utilizada en Ciencias Sociales para establecer un diseño de la investigación, por las peculiaridades del objeto de estudio, resultaba interesante poder aplicarla en la presente tesis doctoral.

Contar con la opinión de terceras personas (todas ellas con implicación en la materia objeto de estudio) acerca de la extracción de conclusiones de la fase cualitativa nos ha permitido, una vez disponemos de los resultados, mejorar de forma significativa el nivel de aportaciones incluidas en el presente estudio.

Una vez despejada la duda sobre la interacción de las fase cualitativa y cuantitativa, nos enfrentamos al reto de organizar la forma en que la investigación cuantitativa iba a ser abordada, para ello identificamos y planificamos la investigación en diferentes fases.

Realizamos, un análisis descriptivo de la situación del movimiento asociativo empresarial español, tomando en consideración la figura de los presidentes de la CEOE y de las principales OO.EE. tanto territoriales y sectoriales, en el año 2019, comparándolos además con las OO.EE. cúpula, tanto europeas como norteamericana. Con ello obtuvimos un primer dato sobre:

- ✓ La generación a la que pertenecían los presidentes de las 102 OO.EE. analizadas.
- ✓ La participación de las mujeres al frente de estas organizaciones.
- ✓ Desarrollar un modelo de medición de la presencia digital de las 102 OO.EE. Se estudia de forma simultánea el factor tecnológico analizando su web y redes sociales con cuatro soluciones de análisis: SemRush<sup>39</sup> y Similarweb para análisis de tráfico en la web, Welovroi y Hootsuite para análisis de tráfico en redes sociales. Sólo se analiza la presencia en internet para el momento (transcurso de junio de 2019, como hemos señalado anteriormente) en el que se realiza el estudio.

---

<sup>39</sup> <https://es.semrush.com/>; <https://www.similarweb.com/>; <https://welovroi.com/> y <https://hootsuite.com/es/>

Este modelo de medición de la presencia digital de las OO.EE. que hemos desarrollado como una de las aportaciones propias de esta Tesis, se diseña para poder tener una fórmula para medir la presencia digital de este tipo de entidades, dada la ausencia de modelos establecidos para ello hasta este momento.

Es un modelo que toma como base las aportaciones que desde la producción científica se han ido planteando en los últimos años para medir tanto la eficacia como la efectividad de las páginas web (Law, 2019; Moreno & Capriotti, 2006; Vyas, 2019), sumado a las fórmulas necesarias no sólo para medir la presencia en las redes sociales (Luo et al., 2013; May, 2009), sino la actividad desarrollada a través de las mismas (Aggarwal, 2011; Otte & Rousseau, 2002)

Tabla 1.- Score Tecnológico o Digital de las OO.EE.

Indicador	Variable	Descripción
Score Dominio	6 puntos si la puntuación es superior a 90 5 si la puntuación está entre 70 y 90 4 si la puntuación está entre 60 y 70 3 si la puntuación está entre 50 y 60 2 si la puntuación está entre 40 y 50 1 si la puntuación está entre 35 y 40 0 si es menor de 35	Peso dado al Authority-Score que facilita Semrush
Score Idiomas	0.5 si está disponible en tres idiomas o más 0.5 si está disponible en dos idiomas 0 si solo está disponible en un solo idioma	Si la web está disponible en uno o varios idiomas
Score Área Socio	1 si dispone de área de acceso a asociados 0 si no dispone de área de acceso a asociados	
Score Redes Sociales	2 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector es superior a 0.07 1.5 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector está en el intervalo [0.07 , 0.05) 1 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector está en el intervalo [0.05 , 0.04) 0.5 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector está en el intervalo [0.04 , 0.03) 0.3 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector está en el intervalo [0.03 , 0.02) 0.2 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector está en el intervalo [0.02 , 0) 0 si no tiene presencia en RRSS	Presencia en redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Pinterest, Otras...)
Score tecnológico	Suma de Scores (dominio, idiomas, socio y rrss)	Indicador resumen que evalúa el foco que está poniendo la asociación en su difusión digital

Fuente: Elaboración Propia.

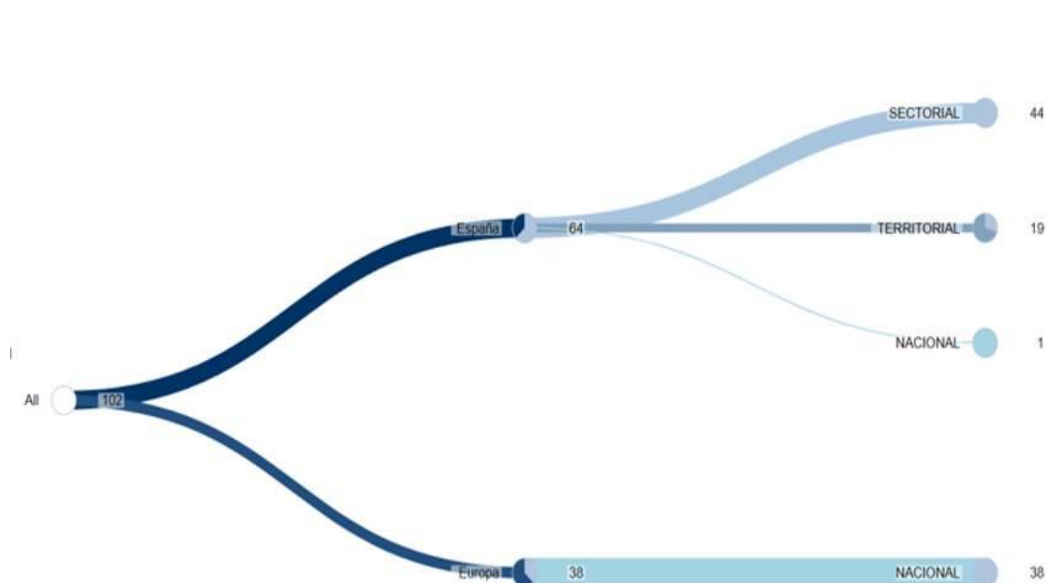
Tabla 2.- OO.EE. Fase 1

TIPOS DE O.E.	Tam. Muestral
EUROPEO	38
NACIONAL	1
TERRITORIAL	19
SECTORIAL	44
<b>Total</b>	<b>102</b>
<i>Fuente: Elaboración propia</i>	

Tabla 3.- Distribución Sectorial de las OO.EE Fase 1

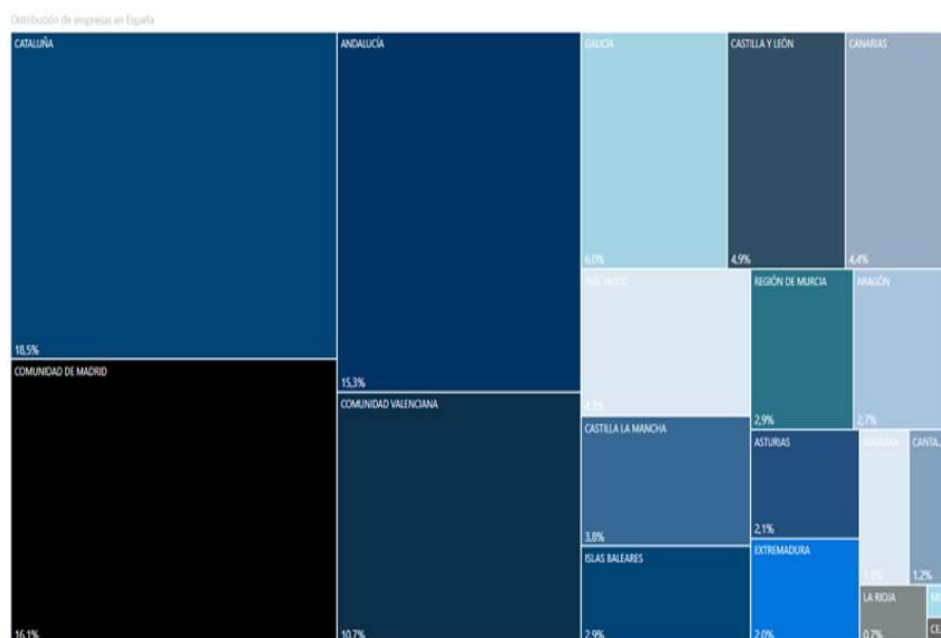
SECTOR	Tam. Muestral
AGRICULTURA	2
ALIMENTACIÓN	3
AUTOMOCIÓN	3
AUTÓNOMOS	1
BANCA	1
CONSTRUCCIÓN	3
EDUCACIÓN	1
ENERGÉTICAS	1
GENÉRICA	4
INDUSTRIA	5
SEGUROS	1
SERVICIOS	12
TRANSPORTE	5
TURISMO	1
RESTAURACIÓN	1
<b>Total</b>	<b>44</b>
<i>Fuente: Elaboración propia</i>	

Gráfico 5.- Distribución de las OO.EE. analizadas en la Fase 1



Fuente: Elaboración Propia

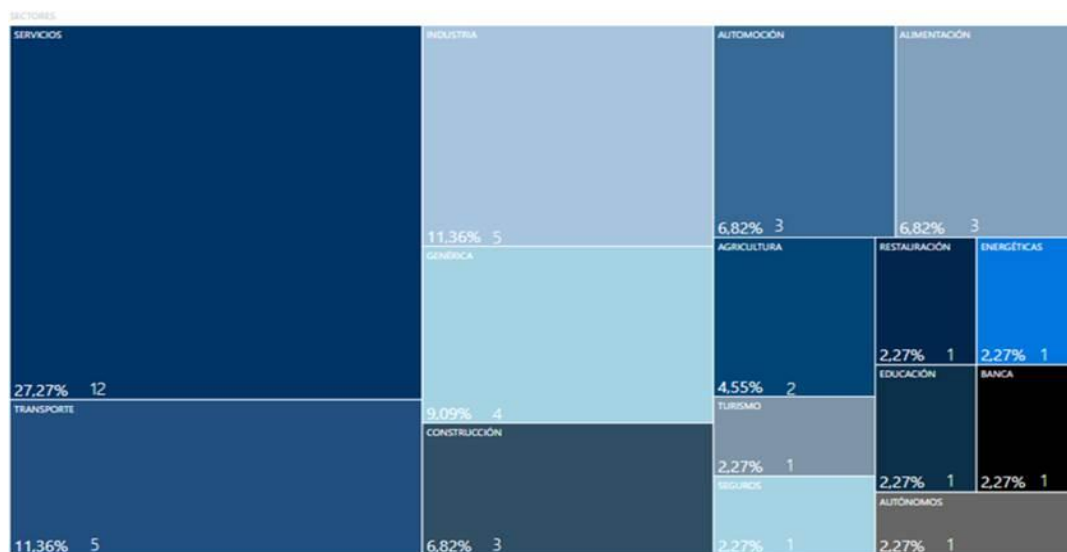
Gráfico 6.- Distribución Territorial de las OO.EE. analizadas



Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 7.- Distribución Sectorial de las OO.EE. analizadas



Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a la representatividad de la muestra, las OO.EE. seleccionadas representan el 100% del territorio español (Gráfico 6) y el 92% de su PIB (Gráfico 7), puesto que se han utilizado las OO.EE. más representativas de cada uno de los sectores indicados en la tabla 3.

El primer trabajo de campo se ha realizado entre octubre de 2018 y mayo de 2019, consistió en localizar las webs de las organizaciones más representativas<sup>40</sup> de los distintos países, así como las de España, distinguiendo entre las OO.EE. sectoriales y las territoriales. Una vez localizadas sus webs se realizó un análisis del dominio y de su contenido, identificando los idiomas, el área de socio, su presencia en redes sociales y el volumen de seguidores en cada una de ellas en función del volumen del tejido empresarial existente.

Además, identificó la composición de sus órganos ejecutivos, y en particular sus presidentes, identificando a continuación su fecha de nacimiento y género.

El tratamiento de los datos se realizó mediante el software Excel y PASW Statistic 18, y parte de la visualización se ha realizado con PowerBI.

<sup>40</sup> Tomando como referencia de su representatividad su afiliación a la O.E. Europea (Business Europe), que requiere la presentación y justificación efectiva de su representatividad para aceptar a una O.E. en ella. Y para las territoriales y sectoriales, su pertenencia como miembros de pleno derecho de la CEOE.

- **Fase 2.- Validación Cuantitativa de la Fase I**

Hasta octubre de 2019 se realiza una segunda ronda cuantitativa a nivel nacional. En esta segunda etapa se procede a realizar un análisis cuantitativo más en profundidad sobre dos elementos:

- Relevo Generacional.
- Género.

Se analizan 13 organizaciones sectoriales y territoriales, ocho de ellas elegidas aleatoriamente. Se incluye la totalidad de los miembros de los comités ejecutivos y órganos de dirección, considerando la generación a la que pertenecen y su género. Para comprobar si se ha producido relevo generacional en los últimos 20 años, entre 1998 y 2018 se consideran tres catas, con una recogida de datos en tres periodos diferentes, o revisiones de los miembros de sus comités ejecutivos en años 1998, 2008 y 2018.

Además, se toman en consideración otras tres OO.EE. más que han tenido en los últimos años un cambio de modelo organizativo (Confemetal, FIAB y Anfac), así como una O.E. (Asebio) que represente uno de los nuevos sectores productivos generados en el tejido empresarial español después del año 2000.

Se pretende de esta forma y según lo explicado, ver la evolución de las variables a analizar a través del tiempo, para responder a los objetivos de la investigación planteados sobre renovación general y género de los miembros de los órganos de gobierno de las OO.EE.

- **Fase 3.- Análisis Cualitativo**

Tomando en consideración los postulados enunciados por algunos de los autores identificados tanto en el Capítulo 1 y 2 (Crouch, 2003; Medina Iborra, 2012a; Medina Iborra et al., 2013; J. M. Molins et al., 2012) y, especialmente las propuestas planteadas por la ASAE (H. Coerver & Byers, 2013b; S. Sladek, 2013; Tecker, 2012), organizamos un Focus Group, el pasado mes de noviembre, con doce expertos del mundo asociativo, institucional, público y empresarial, para poder contrastar los resultados de la investigación, desarrollada a lo largo de las dos primeras etapas, y la influencia de las mismas en la posible pérdida o no relevancia de las OO.EE. en España. Se intenta mantener paridad entre hombres y mujeres y distribución proporcional en la edad de los invitados al focus (tramos de 35, 45 y 55 años de edad).

Este Focus fue diseñado y desarrollado siguiendo los principales planteamientos ofrecidos por Juan y Andrés (2010), Sierra (2003) y por Vallés (2007). Por tanto, contó con un moderador que dirigió todo el desarrollo del grupo de trabajo, sobre la base de un guion predeterminado y un cuestionario técnico que sirvió para encauzar el diálogo y análisis, tal y como se puede observar en los resultados del mismo que se adjuntan dentro del Anexo de la presente investigación.

Esta fase de la investigación se organiza de la siguiente forma o conforme a la siguiente agenda:

- Recepción y presentación de los objetivos de la investigación.
- Presentación de los resultados del análisis cuantitativo de presencia en Internet de las organizaciones (de forma agregada, sin identificación de ninguna organización en concreto).
- Toma de opiniones y debate sobre la presencia web de las OO.EE.
- Toma de opiniones y debate sobre la presencia en RR.SS. de las OO.EE.
- Presentación de los resultados del análisis cuantitativo sobre brecha de género (de forma agregada, sin identificación de ninguna organización en concreto).
- Toma de opiniones y debate sobre el equilibrio / desequilibrio de mujeres versus hombres en los órganos de gobierno de las OO.EE.
- Presentación de los resultados del análisis cuantitativo sobre brecha generacional (de forma agregada, sin identificación de ninguna organización en concreto).
- Toma de opiniones y debate sobre el equilibrio/desequilibrio generacional en los órganos de gobierno de las OO.EE.

## CAPÍTULO IV

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el marco del presente capítulo vamos a presentar los resultados de la investigación cuantitativa realizada en el transcurso de las dos primeras fases de nuestra investigación. Procedemos a presentarlos de forma diferenciada para analizar en detalle los datos recabados en la fase 1 (presidentes de OO.EE. año 2019) para el relevo generacional y la presencia de la mujer, y su contraste posterior con los resultados de la Fase 2 (miembros de los máximos órganos ejecutivos de las OO.EE. en un periodo de 20 años). En lo que respecta al factor tecnológico, presentamos los datos de las 102 OO.EE. analizadas a través del Score Tecnológico que hemos generado, y que nos permite medir y comparar el grado de presencia digital estas organizaciones.

#### **4.1 El relevo generacional en las OO.EE. españolas**

Nuestra recogida de información y análisis comienza con el elemento generacional y, en particular, con la observación del dato de la edad de los presidentes de las OO.EE. analizadas en la Fase 1. La tabla 4 recoge dicha información y ha sido extraída de las biografías disponibles en sus respectivas páginas web, perfiles en redes sociales, registros oficiales (en el caso de algunos países de Europa del Este), u obtenidos gracias a gestiones personales realizadas a través del contacto telefónico o por correo electrónico. Pese a que no ha sido posible obtener información de 25 de ellos, creemos que los datos que se ofrecen son representativos.

Tabla 4.- Distribución de las edades de los presidentes Fase 1

Rango Edad	Nº Asociaciones	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Mas de 70 años	10	9,8%	13,0%	13,0%
Entre 65 y 69	13	12,7%	16,9%	29,9%
Entre 60 y 64	19	18,6%	24,7%	54,5%
Entre 55 y 59	19	18,6%	24,7%	79,2%
Entre 50 y 54	10	9,8%	13,0%	92,2%
Menos 50	6	5,9%	7,8%	100,0%
Total informado	77	75,5%	100,0%	
No localizada	25	24,5%		
Total	102	100,0%		

*Fuente: Elaboración Propia*

Como podemos observar en la Tabla 4, un 13% de las asociaciones están lideradas por presidentes que tienen más de 70 años y un 7.8% tienen menos de 50 años. Atendiendo a su generación, en la Tabla 5 observamos que siendo la generación Baby Boomer los nacidos entre 1946 y 1964<sup>41</sup>, la Generación X los nacidos entre 1965 y 1980 y la Generación SG los nacidos entre 1928 y el 1945, **sólo el 22.5% pertenecen a la generación X.**

Tabla 5.- Distribución de las Generaciones de los presidentes de las OO.EE. analizadas Fase 1

Generación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SG	1	1,0%	1,0%	1,0%
BB	78	76,5%	76,5%	77,5%
X	23	22,5%	22,5%	100,0%
Total	102	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia

Realizada esta primera aproximación, se decide considerar los resultados obtenidos, y realizar un segundo análisis cuantitativo (Fase 2) con mayor exhaustividad que analice **13 OO.EE.** concretas, en las que se proceda no sólo a determinar la generación a la que pertenece su presidente, sino que se desarrolle la toma de datos de forma más extendida en el tiempo, a los efectos de permitir el análisis del relevo generacional en un plazo de tiempo lo suficientemente amplio.

Las OO.EE. analizadas en la Fase 2, aparte de la propia CEOE han sido 4 sectores y otros tantos territorios, seleccionados tomando en cuenta OO.EE. de diferentes tamaños (en lo que a las territoriales se refiere) y una representación de sectores tradicionales (Editores), innovadores (Ingenierías) y servicios (Banca y Cajas de Ahorro). Además, se añaden otras cuatro sectoriales OO.EE. más, por haber puesto en marcha “cambios de modelo o de liderazgo en los últimos años” analizándose la O.E. desde la fecha aproximada de ese cambio de modelo, con el fin de determinar si esos cambios realizados muestran un cambio del patrón de comportamiento frente al resto, o si por el contrario mantienen el mismo.

Por ello, y como hemos explicado en el Capítulo 3, este análisis lo realizamos, para las ocho primeras tomando los datos de los miembros del Comité Ejecutivo/Junta Directiva de las OO.EE.

<sup>41</sup> Siguiendo los criterios etarios ofrecidos por el Pew Research Institute

elegidas (en tanto que máximo órgano directivo de la misma) **en un periodo de 20 años** comprendido entre 1998 y el año 2018<sup>42</sup>, para las cuatro OO.EE. restantes el periodo analizado varía en función del momento en el que se producen sus respectivos cambios de modelo y/o liderazgo, oscilando de 5 a 10 años. En concreto, se procede a analizar los perfiles de **787 miembros** de los Comités Ejecutivos de estas organizaciones durante el periodo de tiempo indicado.

Tabla 6.- Resultados Distribución Generacional Órganos Ejecutivos OO.EE. analizadas

Generaciones	Miembros	Distribución
BB	505	64,17%
S	212	26,94%
X	68	8,64%
Y	2	0,25%
<b>Total general</b>	<b>787</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en la Tabla 6, los resultados del segundo análisis reiteran la presencia mayoritaria de miembros de la generación BB que doblan a los de la generación S (nacidos entre 1928 y 1945), manteniendo una presencia reducida, por debajo del 10% de los representantes de las nuevas generaciones.

El análisis realizado tanto en las Fases 1 y 2 nos permite tener una perspectiva con la que comparar el comportamiento de la principal O.E. en España, la CEOE, cuyos datos ofrecemos en la tabla 7, y analizamos a través de los gráficos 8 y 9.

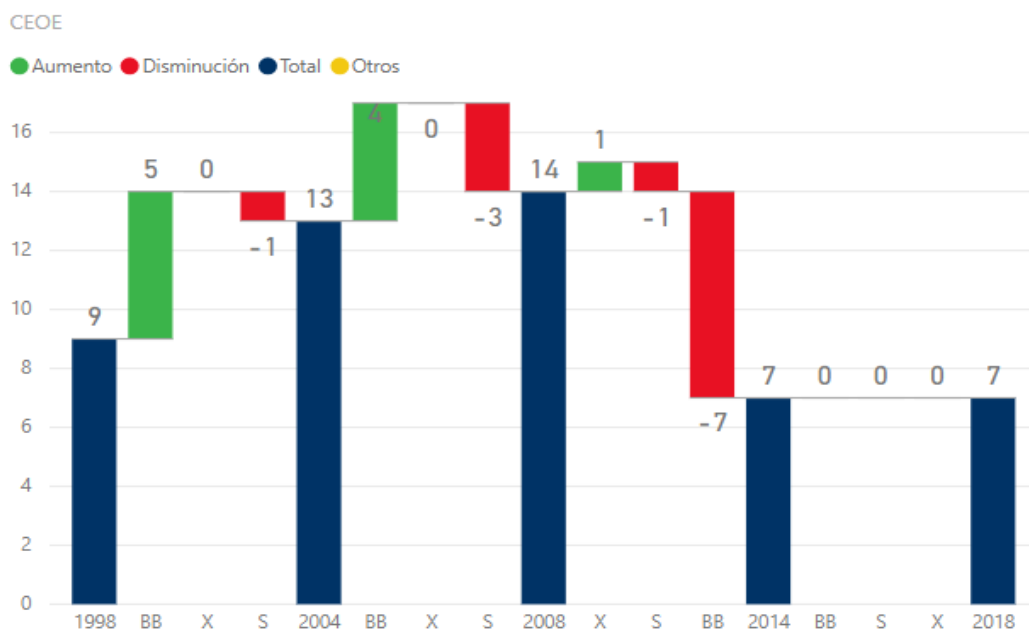
Tabla 7.- Distribución Generacional Comité Ejecutivo CEOE 1998-2018

GENERACIÓN	Número de miembros del comité ejecutivo				Distribución			
	1998	2007	2014	2018	1998	2007	2014	2018
SG	6	2	2	0	46,2%	10,0%	10,5%	0,0%
BB	7	17	15	10	53,8%	85,0%	78,9%	90,9%
X	0	1	2	1	0,0%	5,0%	10,5%	9,1%
TOTAL	13	20	19	11	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

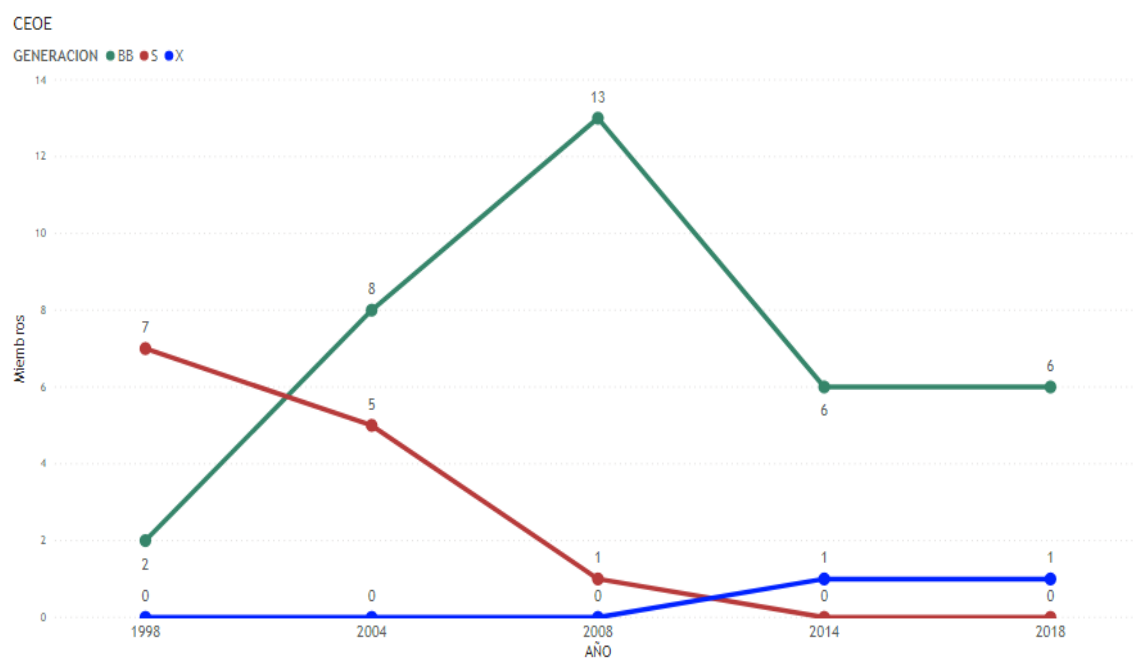
<sup>42</sup> La razón de haber seleccionado estas fechas en concreto se deriva de tomar como fecha inicial el año 1998, por ser éste el año señalado en el capítulo 1 como aquel en el que se inician los casos judiciales en contra de determinados líderes empresariales, y el año 2018 por que es el año en el que es elegido al frente de la CEOE su actual presidente (21 de noviembre de 2018).

Gráfico 8<sup>43</sup>.- Evolución Número Miembros Comité Ejecutivo CEOE 1998-2018



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9<sup>44</sup>.- Evolución Representación Generaciones S, BB y X en el Comité Ejecutivo CEOE



Fuente: Elaboración Propia

<sup>43</sup> De todas las OO.EE. analizadas en la Fase 2 ofrecemos un doble gráfico, en el primero de ellos indicamos la evolución que presenta el órgano ejecutivo en función de su número de miembros, mostrando las variaciones existentes en cada periodo (número de miembros en la columna azul, los incrementos en verde y las reducciones en rojo).

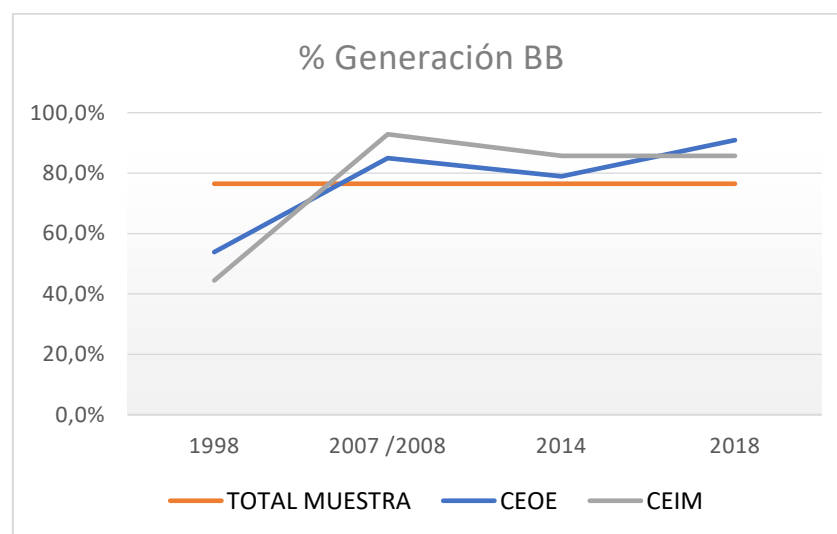
<sup>44</sup> En el segundo de ellos mostramos el comportamiento de la representación de las tres generaciones que han convivido en el movimiento asociativo (**Verde** Gen. BB; **Rojo** Gen. S.; **Azul** Gen X.).

Como podemos observar en el gráfico 8, el Comité Ejecutivo de la CEOE, como máximo órgano de la O.E. tiene una dimensión reducida, que se incrementó en el 2008 (columnas verdes) con motivo de la llegada de Gerardo Díaz Ferrán a la Presidencia de la CEOE, si bien su tamaño volvió al de etapas anteriores en 2014 con la llegada de Joan Rosell (las reducciones del número de miembros se muestran en las columnas de color rojo), que si bien redujo el número de BB éste sigue estando muy por encima del del resto de generaciones.

El gráfico 9 nos muestra la evolución generacional dentro de este órgano, vemos como la presencia predominante al inicio de la muestra era la que ostentaba la generación S, pero progresivamente fue sobrepasada por los BB que a día de hoy siguen manteniendo una presentación mayoritaria en el Comité Ejecutivo de la CEOE.

Dado que es la CEOE la O.E. que encabeza el movimiento asociativo empresarial en España, hemos querido dar un mayor protagonismo a su análisis del comportamiento generacional, por ello, en el gráfico 10 mostramos la evolución de miembros de la generación BB en la CEOE para el periodo 1998-2018. Para tener un término comparativo, incluimos la media generacional de las OO.EE. analizadas en la Fase 1 (línea naranja), puesto que de esta manera tendremos la oportunidad de poder observar cuan cercana o lejana está la O.E. respecto a la media de representantes de esa generación en la primera muestra. Además, este análisis lo comparamos con el de otra organización territorial como es CEIM, para comprobar cómo incluso la presencia de miembros de la generación BB no es que sólo esté por encima de la media, sino que su presencia se ha incrementado en el caso de la CEOE (línea azul).

Gráfico 10.- Distribución miembros Comité Ejecutivo Gen. BB CEOE 1998-2019

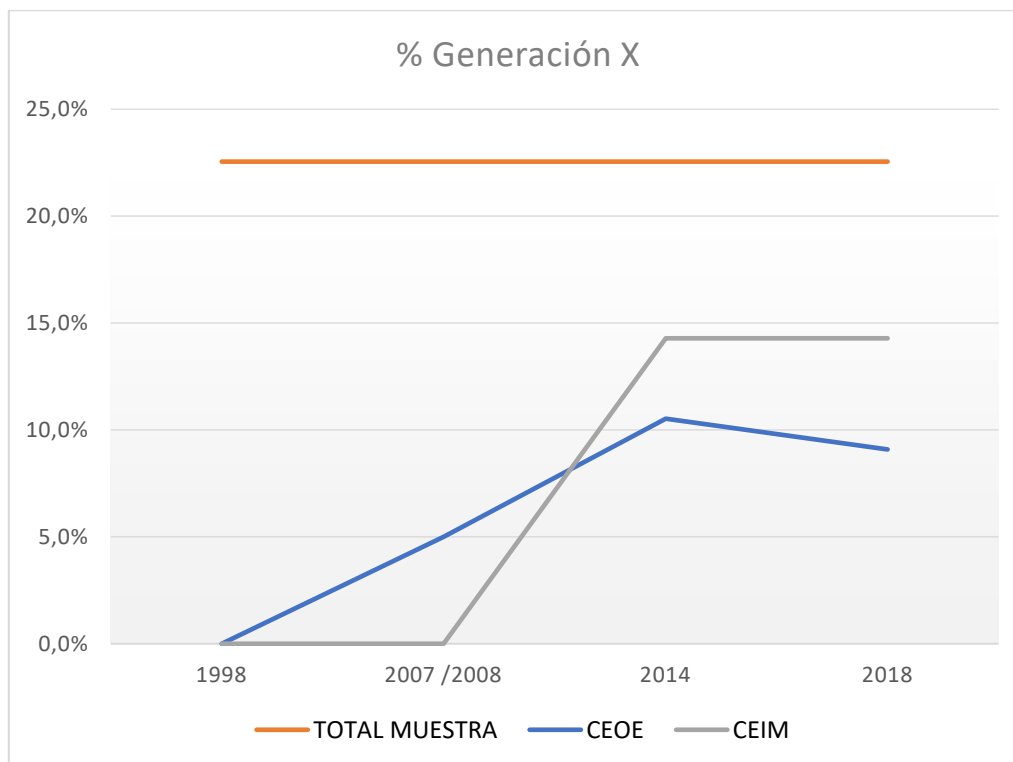


Fuente: Elaboración Propia



El mismo ejercicio comparativo lo hemos hecho con sus representantes de la generación X, y vemos en el gráfico 11, como a diferencia de lo que ocurre en el caso de los BB, su presencia está muy por debajo del total de la muestra, tanto en el caso de CEOE como en el de la CEIM. Además, el número de representantes de la generación X no solo no ha aumentado, sino que habría disminuido.

Gráfico 11.-Miembros del Comité Ejecutivo Generación X CEOE 1998-2018



Fuente: Elaboración Propia

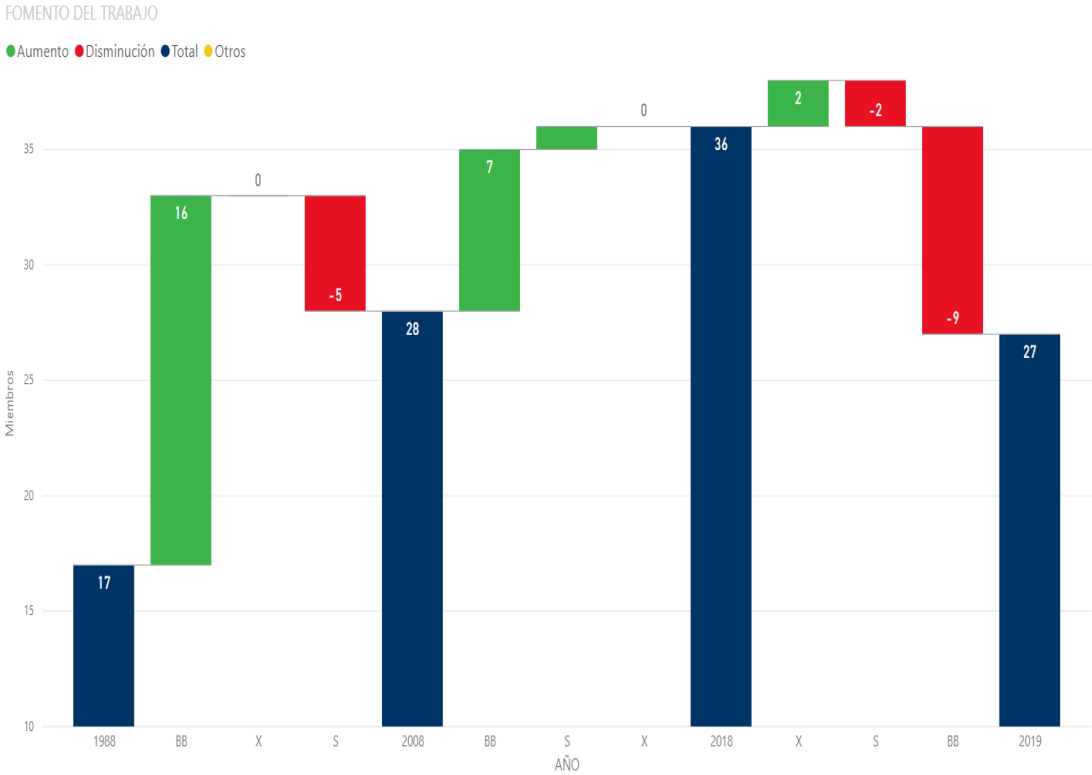
Sí esta es la evolución que plantea la O.E. cúpula del movimiento asociativo empresarial en España ¿Cuál será el comportamiento evolutivo en las organizaciones territoriales y sectoriales?

- **Resultados sobre la Presencia Generacional en OO.EE. de tipo Territorial**

Por lo que a las OE Territoriales se refiere, se analiza las OO.EE. correspondientes a Cataluña y a la Comunidad de Madrid: Fomento del Trabajo<sup>45</sup> y CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

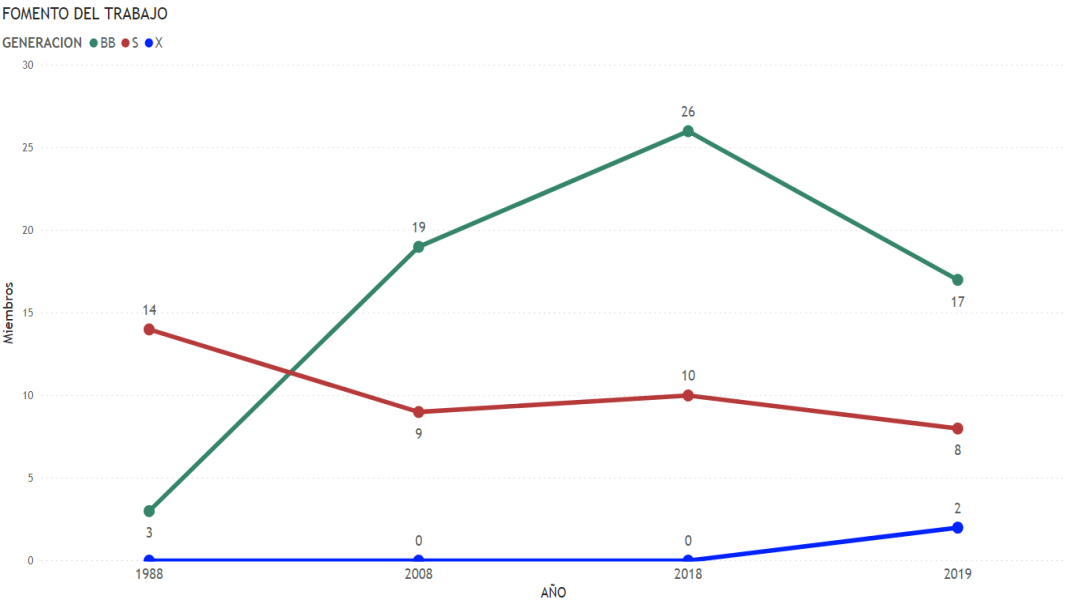
<sup>45</sup> En el caso de **Fomento del Trabajo**, antes de analizar los datos, debemos señalar que se incluye el año 2019, dado que en ese año se produce una renovación completa del Comité Ejecutivo de la O.E. por la entrada de un nuevo equipo

Gráfico 12.- Evolución Número Miembros Comité Ejecutivo Fomento del Trabajo 1998-2018



Fuente: Elaboración Propia

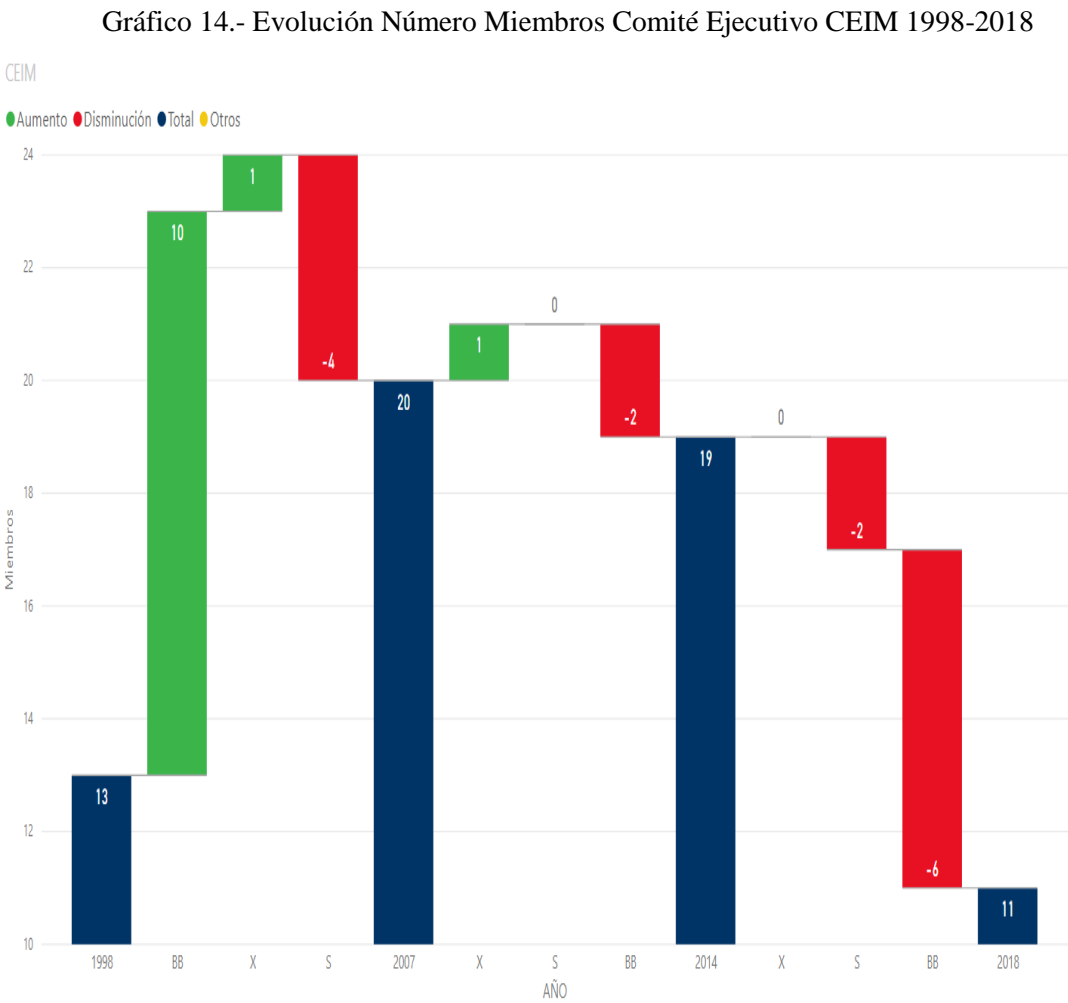
Gráfico 13.- Evolución Comité Ejecutivo Fomento del Trabajo comparando las tres principales generaciones



Fuente: Elaboración Propia

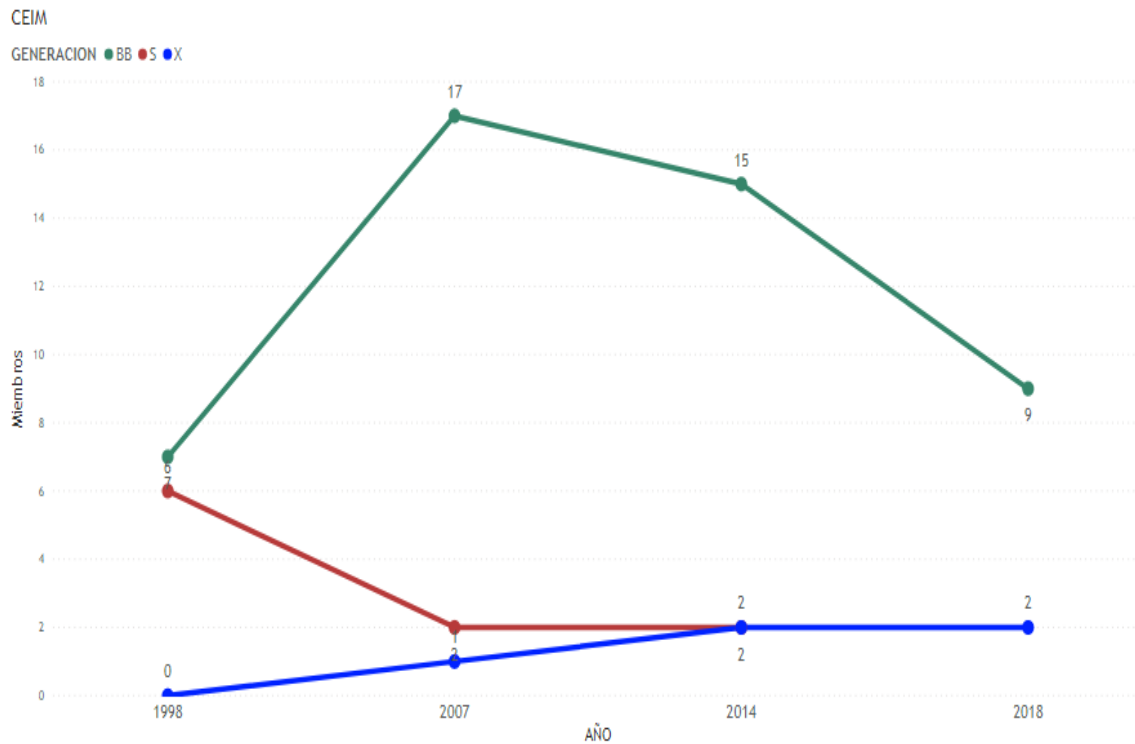
En Fomento del Trabajo, como podemos observar en los gráficos 12 y 13, al inicio del periodo analizado se presentaba una mayor representación de miembros de la Generación S, respecto a la de los BB y X. Presencia que se ha mantenido en el tiempo mostrando uno de los mayores volúmenes de representación de la Generación S, junto a un notable incremento de la Generación del BB y un número ciertamente limitado de representantes de la Generación X, cuya presencia se ha mantenido muy reducida o incluso nula en algunos momentos concretos dentro de los 20 años analizados..

Por lo que respecta a la Comunidad de Madrid y su O.E. territorial CEIM Confederación Empresarial de Madrid CEOE, nos encontramos con la siguiente representación generacional para el periodo 1998-2018 (gráficos 14 y 15).



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 15.- Evolución Comité Ejecutivo CEIM comparando las tres principales generaciones



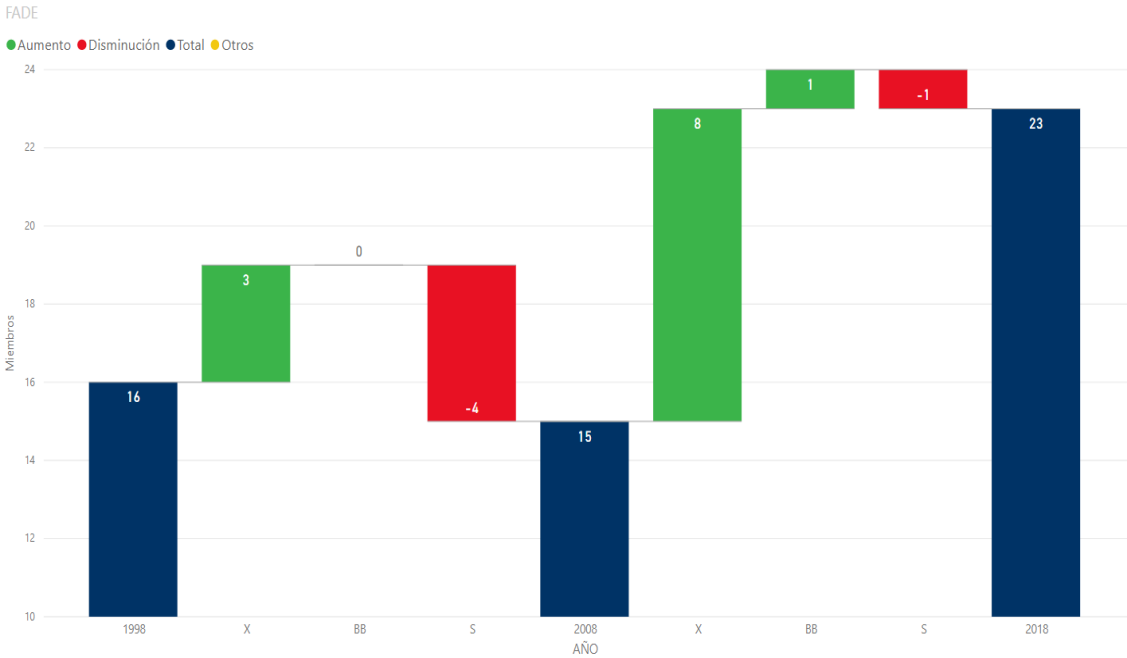
Fuente: Elaboración Propia

De forma similar, en CEIM (gráficos 14 y 15) vemos como la presencia de representantes de la Generación S es ciertamente importante, representando prácticamente la mitad del Comité Ejecutivo en el año 1998. Igualmente podemos observar el incremento del 100% de representantes de la generación BB, que han mantenido una representación mayoritaria en el seno del Comité hasta la actualidad, mientras que la representación de los miembros de las nuevas generaciones X/Y, se mantiene de forma testimonial a lo largo de todo el periodo analizado.

Habiendo analizado los dos grandes OO.EE territoriales en el seno de la CEOE, quisiéramos analizar otras dos organizaciones territoriales de tamaño y peso inferior, a los efectos de comprobar si se presentan los mismos comportamientos en las organizaciones con independencia de su tamaño, tomando en consideración la evolución producida, para el mismo periodo en la O.E. de Asturias (FADE) y de la de Murcia (CROEM).

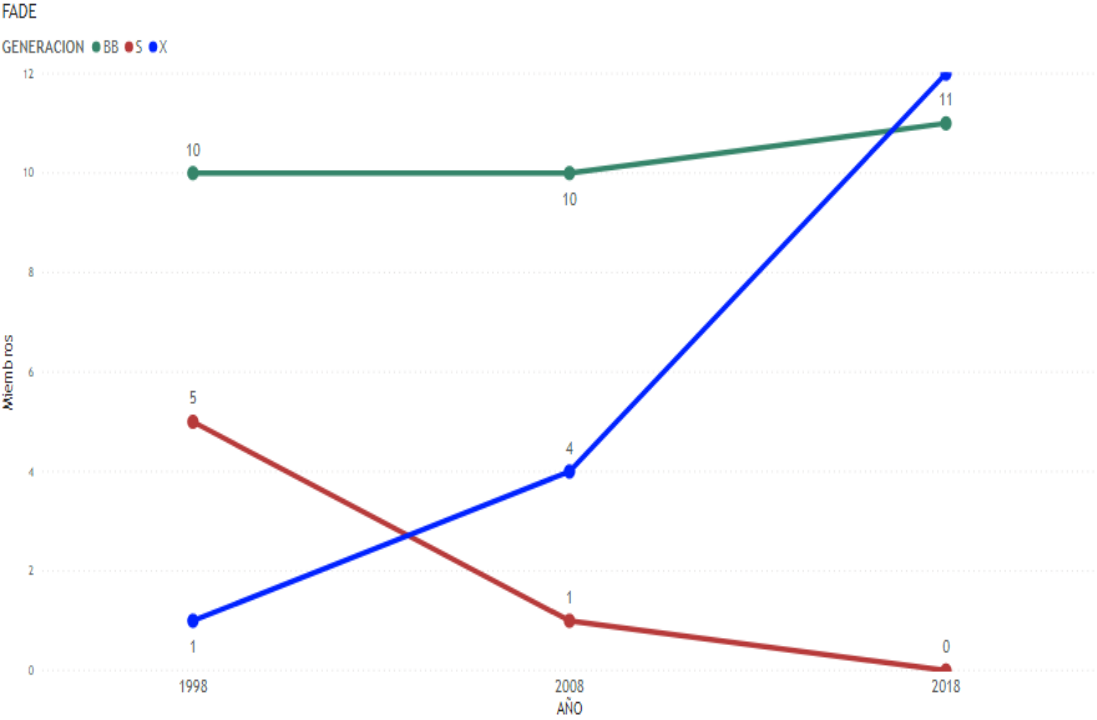
Por lo tanto, analizando la evolución de la **FADE (Federación Asturiana de Empresarios)**, nos encontramos con los resultados mostrados en los gráficos 16 y 17.

Gráfico 16.- Evolución Número Miembros Comité Ejecutivo FADE 1998-2018



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 17.- Evolución Comité Ejecutivo FADE comparando las tres principales generaciones

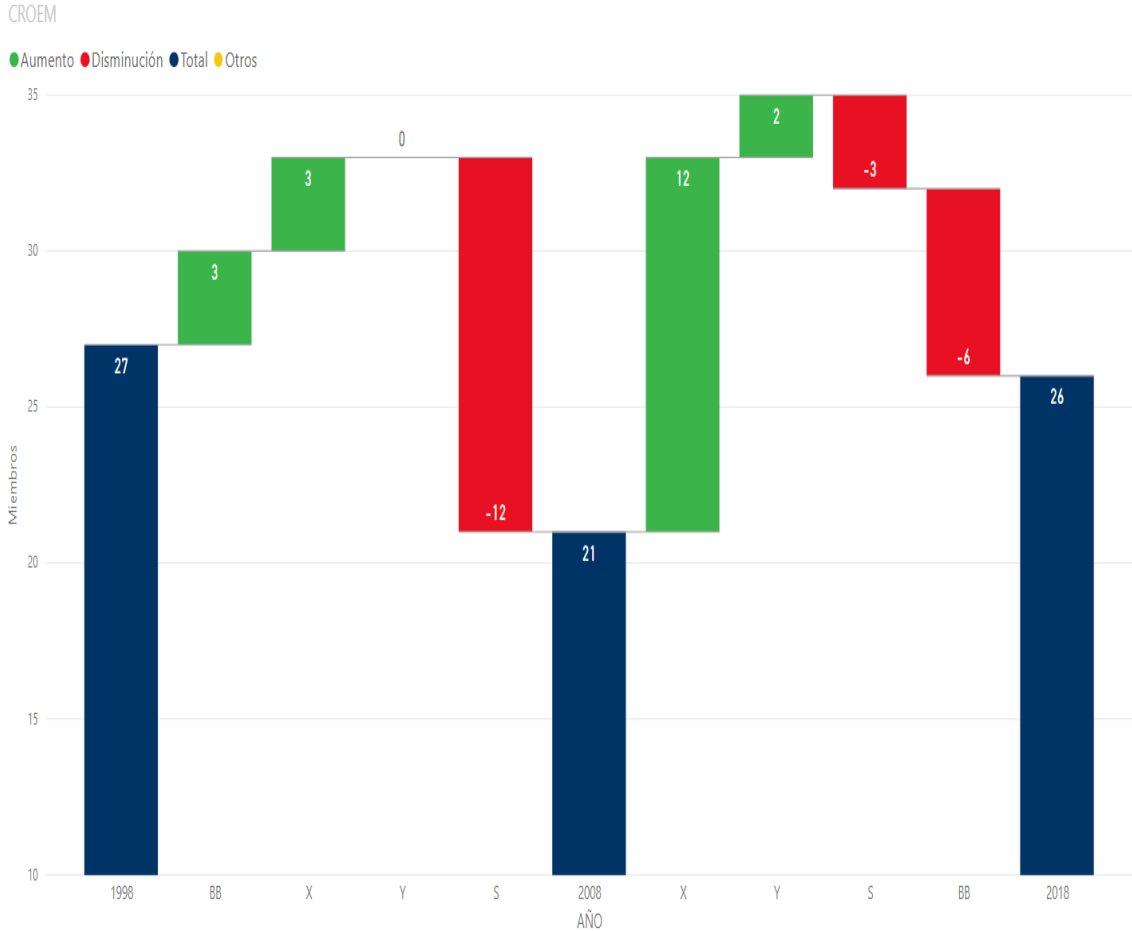


Fuente: Elaboración Propia

Por lo que en el caso de la presencia de representantes de las generaciones S, BB y X en el seno de los Comités Ejecutivos de FADE, en el periodo indicado, nos encontraríamos con los resultados señalados en el gráfico 17. FADE ha procedido a una apertura de la organización a las nuevas generaciones, con un incremento exponencial de los representantes de la Generación X en los últimos 10 años. Si bien la representación de la generación BB se ha mantenido estable en estos 20 años, lo que nos lleva a establecer que no se ha procedido a una renovación sino a una ampliación de la representación empresarial para dar cabida a los representantes de las nuevas generaciones.

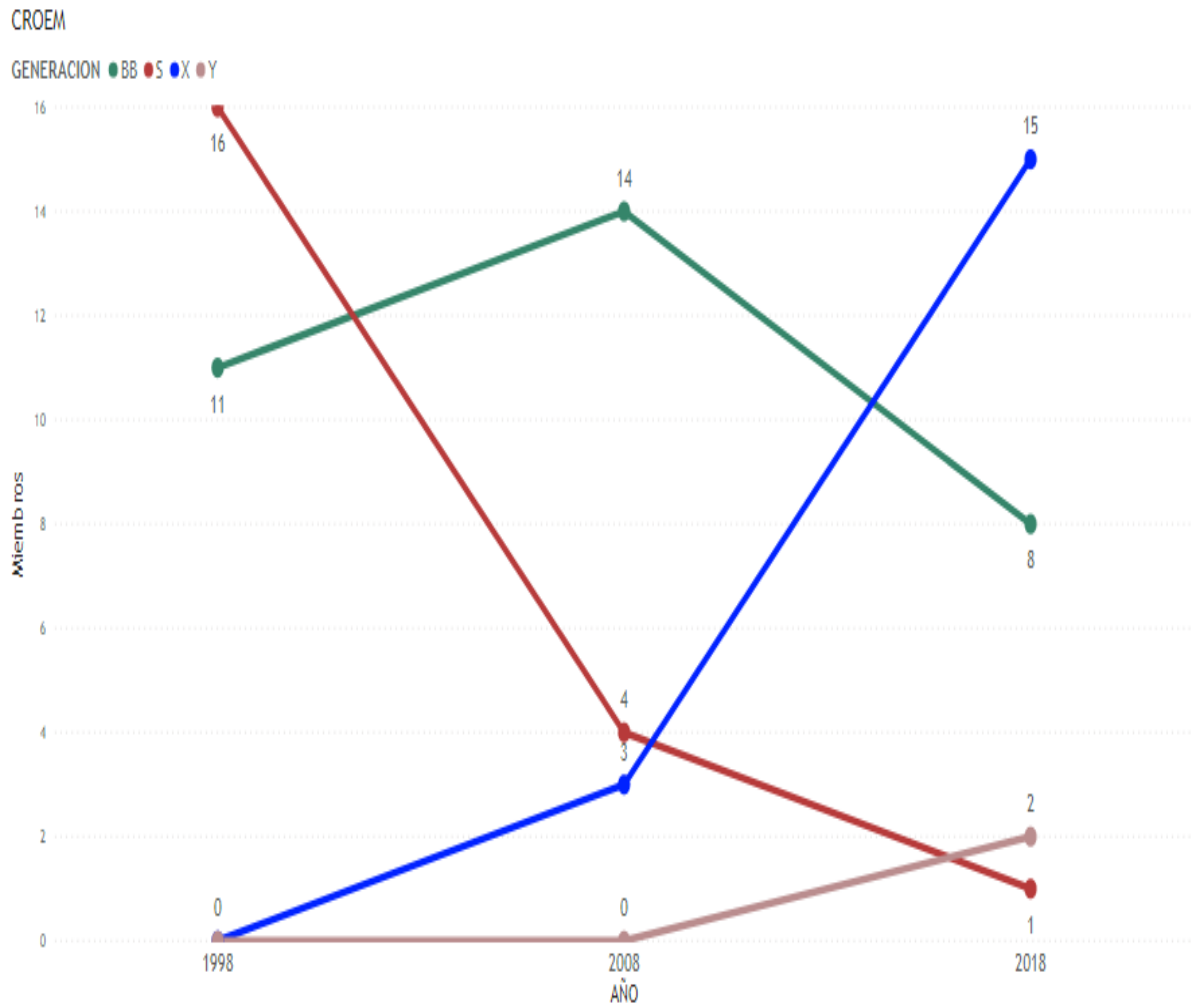
En lo que respecta a la **CROEM (Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia)**, indicar que el análisis de su Comité Ejecutivo nos ofrece los siguientes resultados.

Gráfico 18.- Evolución Número Miembros Comité Ejecutivo CROEM 1998-2018



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 19.- Evolución Comité Ejecutivo CROEM comparando las principales generaciones



Fuente: Elaboración Propia

Por lo que podemos observar en los gráficos 18 y 19, nos encontramos por primera vez con representantes en el Comité Ejecutivo de más de una de las nuevas generaciones, conviviendo tanto generación X como Y, con los BB y la generación S.

La apertura de la O.E. no se produce por un fenómeno de renovación sino por uno de ampliación del número de miembros, en el año 2008 (gráfico 18) momento en el que se abre el máximo órgano ejecutivo de CROEM a la generación X (salen 12 miembros de la generación S para dar entrada a otros tantos de la generación X).

## **Resultados sobre la Presencia Generacional en OOEE de tipo Sectorial**

Realizada la identificación del proceso de relevo generacional en las OO.EE. de tipo territorial, procederíamos a mostrar los resultados de las OO.EE. sectoriales analizadas. En este caso hemos realizado un análisis a su vez en dos etapas, en primer lugar, analizamos cuatro organizaciones para el mismo periodo 1998-2018:

1. **FGEE** (Federación del Gremio de Editores de España)
2. **Tecniberia.**
3. **CECA** (Confederación Española de Cajas de Ahorro).
4. **AEB** (Asociación Española de Banca)

Y en un segundo lugar procedimos a analizar otras cuatro organizaciones sectoriales para un periodo temporal inferior (de 5 a 10 años). Estas organizaciones son consideradas por representar a O.E. que habrían tenido algún tipo de renovación o cambio de modelo:

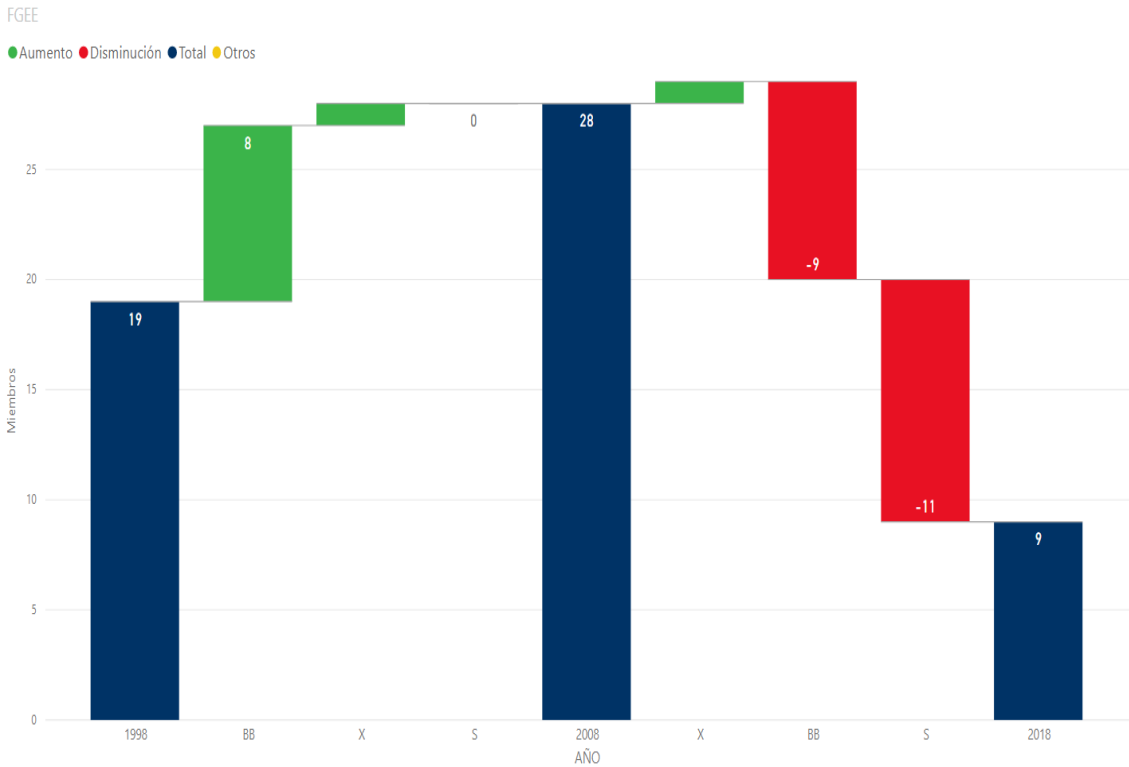
- **ANFAC** (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones)
- **FIAB** (Federación de Industrias de la Alimentación y la Bebida)
- **CONFEMETAL**

A las que añadimos una O.E. que representara nuevos sectores productivos, para lo que tomamos en consideración **ASEBIO** (Asociación Española de BioEmpresas).

Queremos comenzar el análisis por un sector de los denominados como “*tradicionales*” como es el de las Editoriales, representado en nuestro país por el “*Gremio de Editores*”. Analizando la evolución del máximo órgano de la **FGEE** nos encontramos con la situación que presentamos en el gráfico 20 y 21.

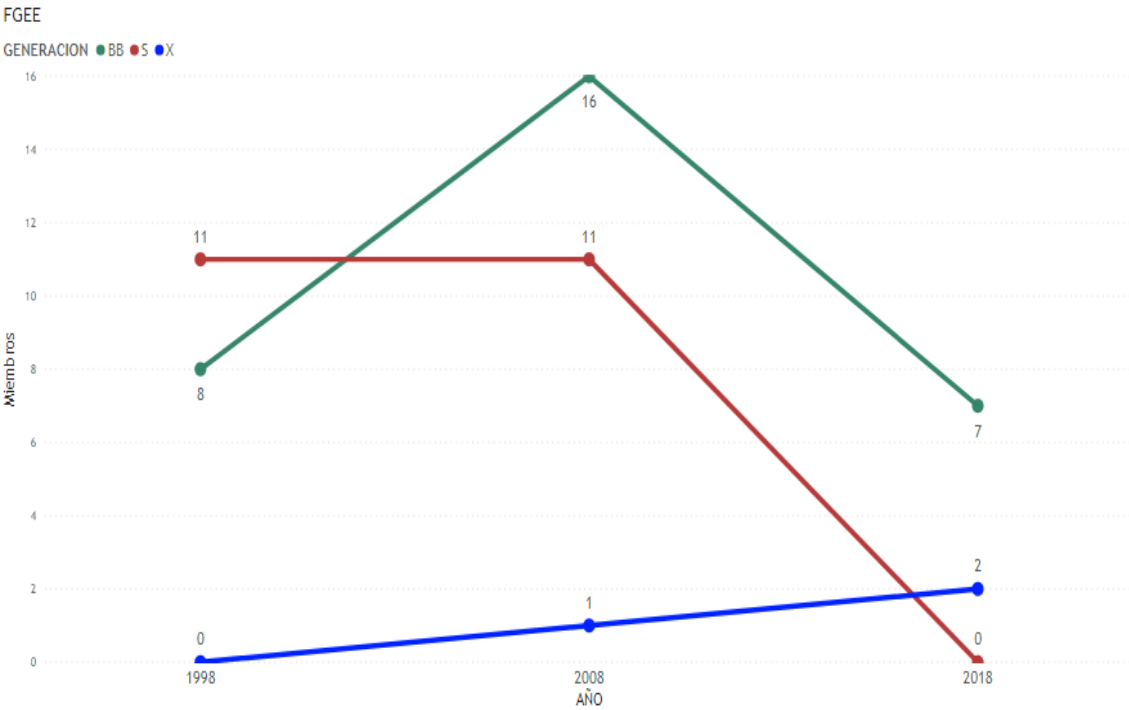


Gráfico 20.- Evolución Número Miembros Comité Ejecutivo FGEE 1998-2018



Fuente: Elaboración Propia

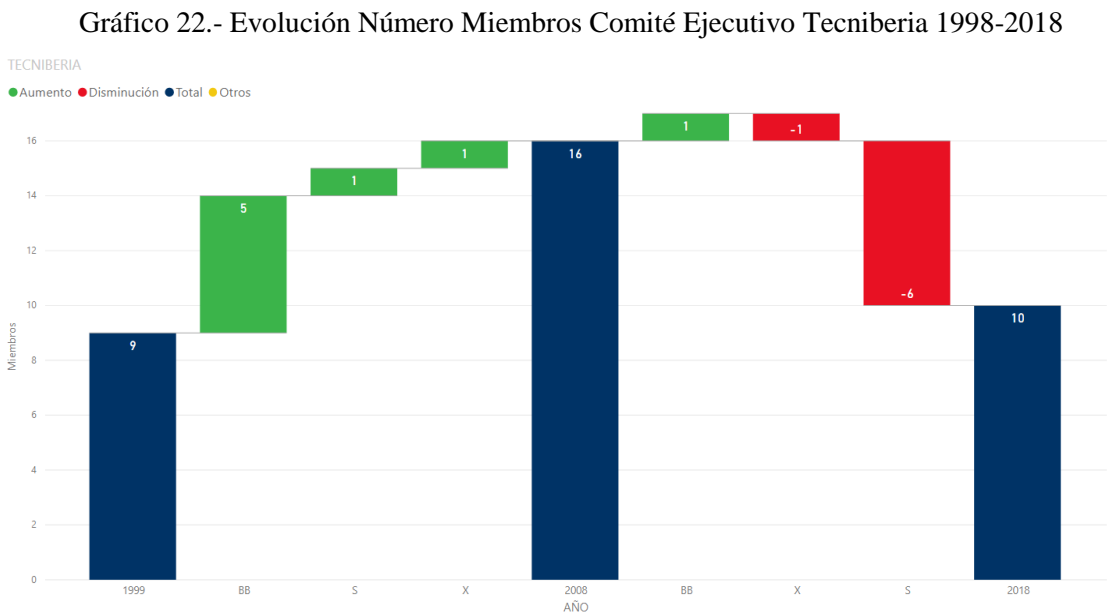
Gráfico 21.- Evolución Órgano Ejecutivo FGEE comparando las tres principales generaciones



Fuente: Elaboración Propia

Por lo que podemos observar en el gráfico 21, nos encontraríamos con una O.E. sectorial tradicionalmente liderada por miembros de las generaciones S y BB, si bien muestran un proceso de incremento de la presencia de las nuevas generaciones, reducido en el número en etapas anteriores, incrementado en importancia, en la actualidad, debido a la reducción en el número de miembros de su máximo órgano ejecutivo (gráfico 20).

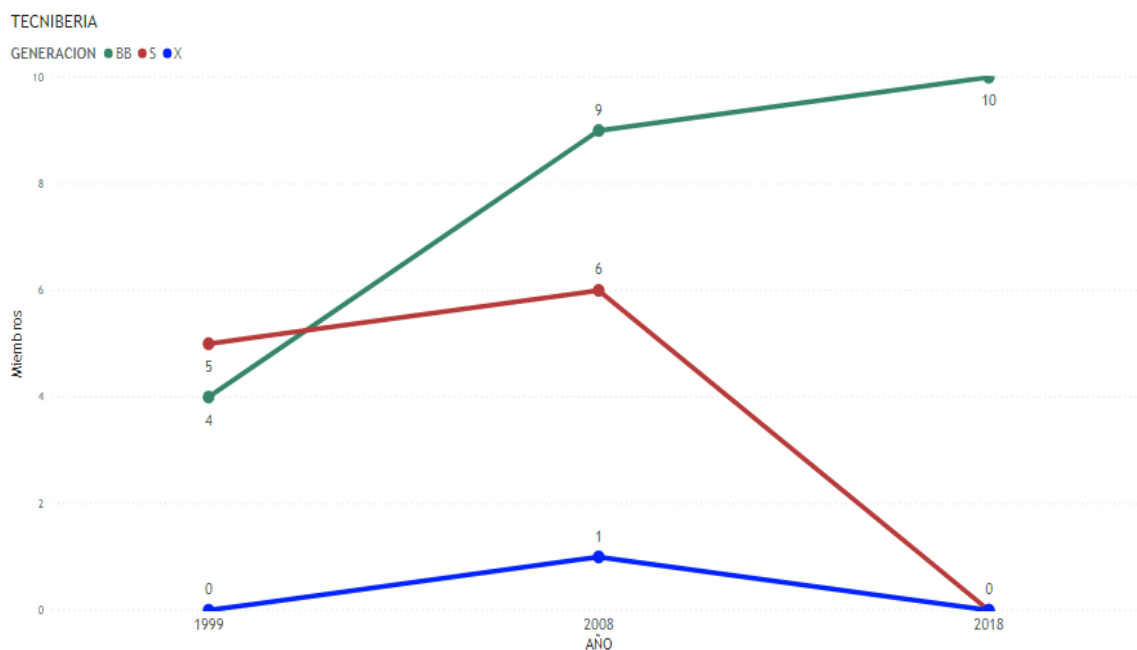
En lo que respecta a una O.E. de tipo industrial como es Tecniberia (Asociación Española de Empresas De Ingeniería Consultoría y Servicios Tecnológicos), nos encontramos con la siguiente distribución (gráficos 22 y 23).



Fuente: Elaboración Propia

Nos encontramos en este caso con una O.E. netamente dominada por la generación BB, que a diferencia de lo que hemos visto por ejemplo en las Territoriales, no sólo no ha reducido su presencia, sino que la ha aumentado aún más, dando paso a una representación única por parte de los miembros de la generación BB, como podemos observar en el gráfico 23.

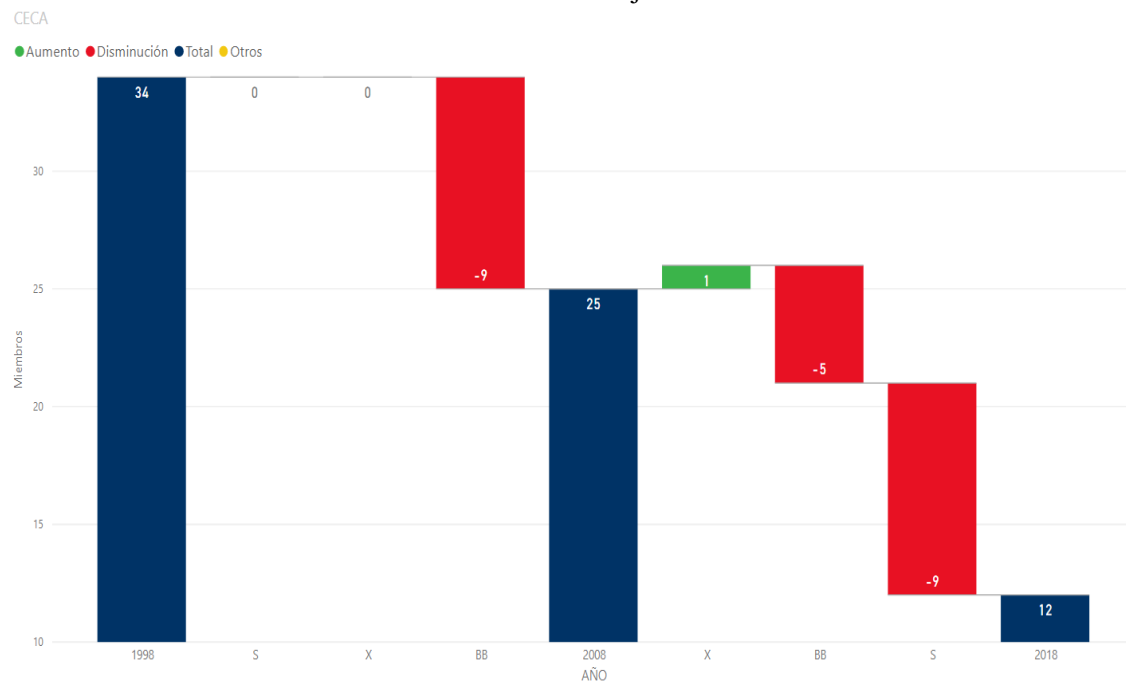
Gráfico 23.- Evolución Órgano Ejecutivo Tecniberia comparando las principales generaciones



Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente tomamos en consideración la **CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorro)** en la que la situación de su Comité Ejecutivo nos ofrece la distribución generacional que presentamos en los gráficos 24 y 25.

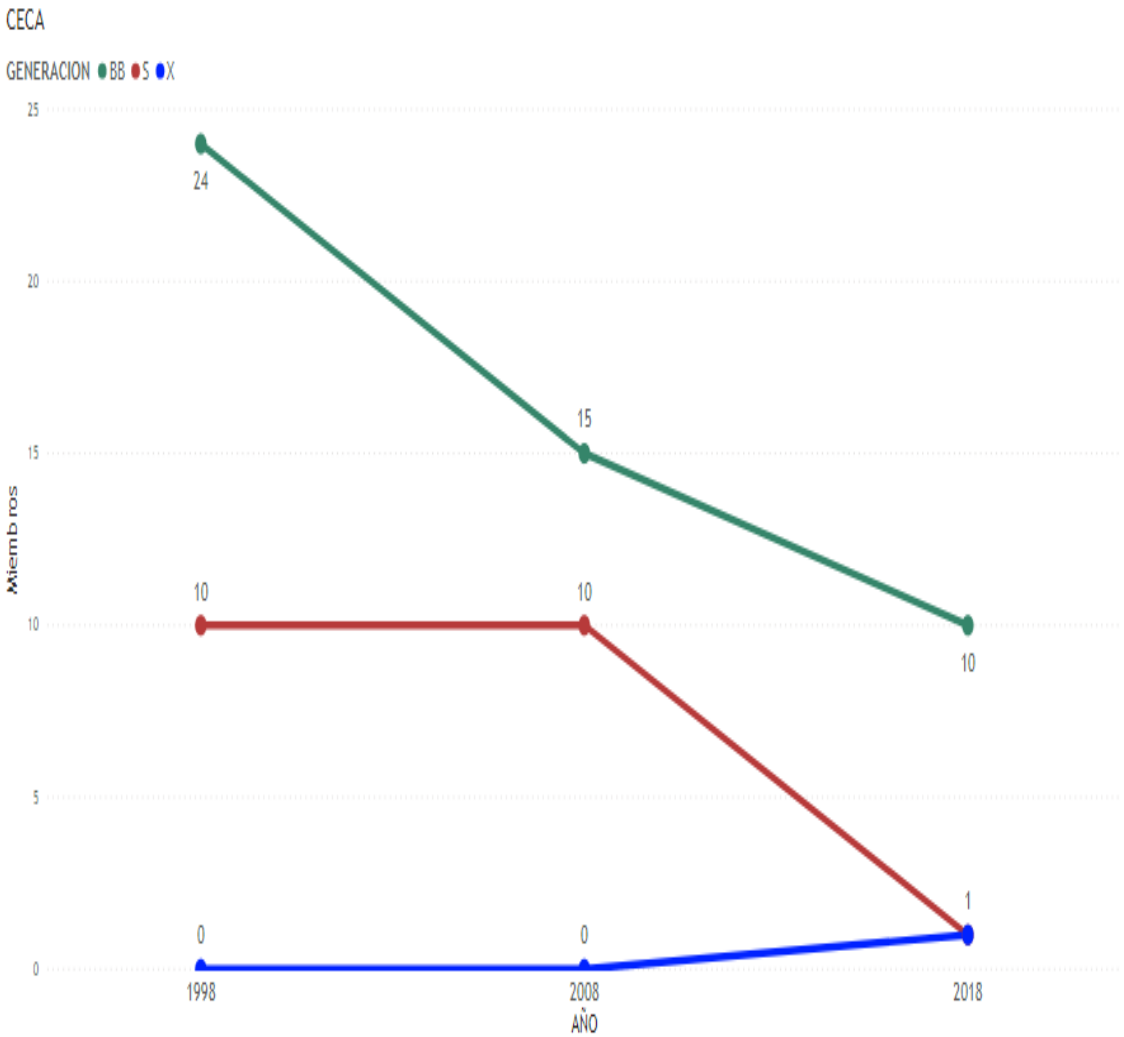
Gráfico 24.- Evolución Número Miembros Comité Ejecutivo CECA 1998-2018



Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, en esta O.E. nos encontramos, en lo que a su proceso de renovación generacional se refiere, la CECA mantiene una presencia muy reducida de las nuevas generaciones, como podemos observar en el gráfico 25, manteniendo una posición predominante tanto la generación S, como la BB, que ha reducido su número de representantes, pero por una reducción del tamaño del órgano ejecutivo, no por un incremento de la presencia de las nuevas generaciones (gráfico 24).

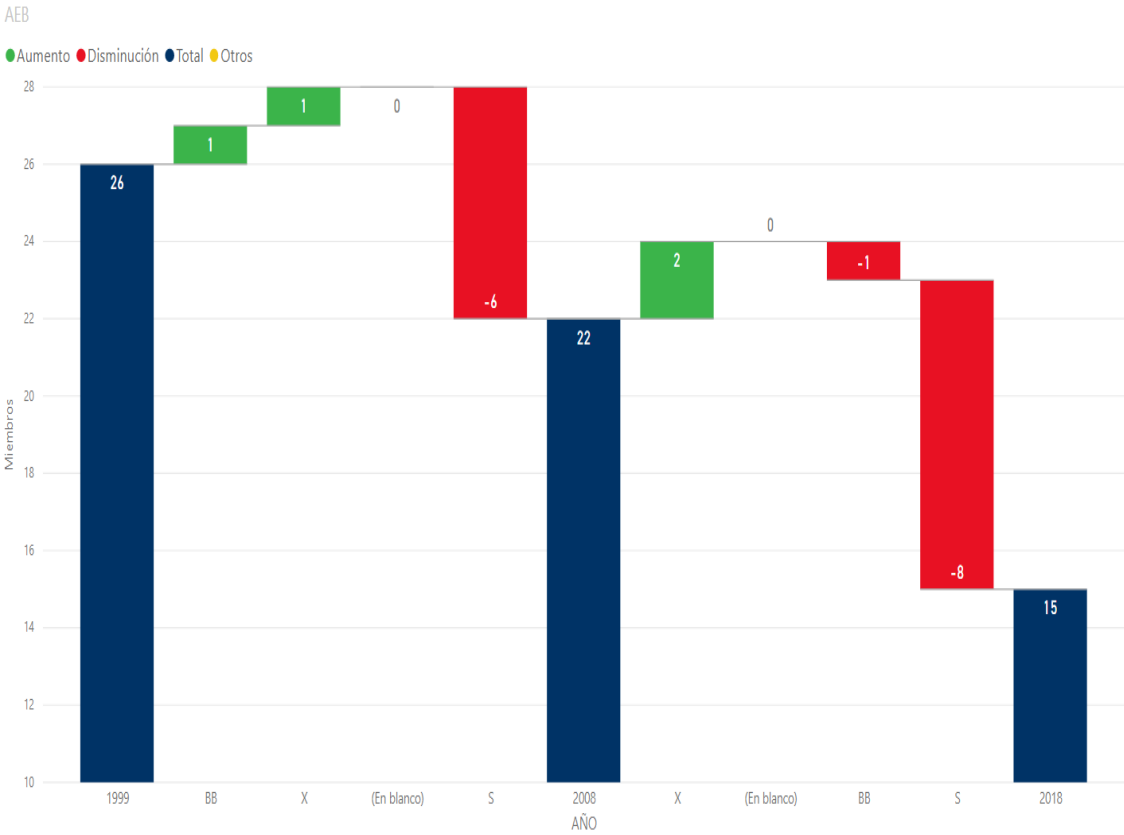
Gráfico 25.- Evolución Cte. Ejecutivo CECA comparando las principales generaciones



Fuente: Elaboración Propia

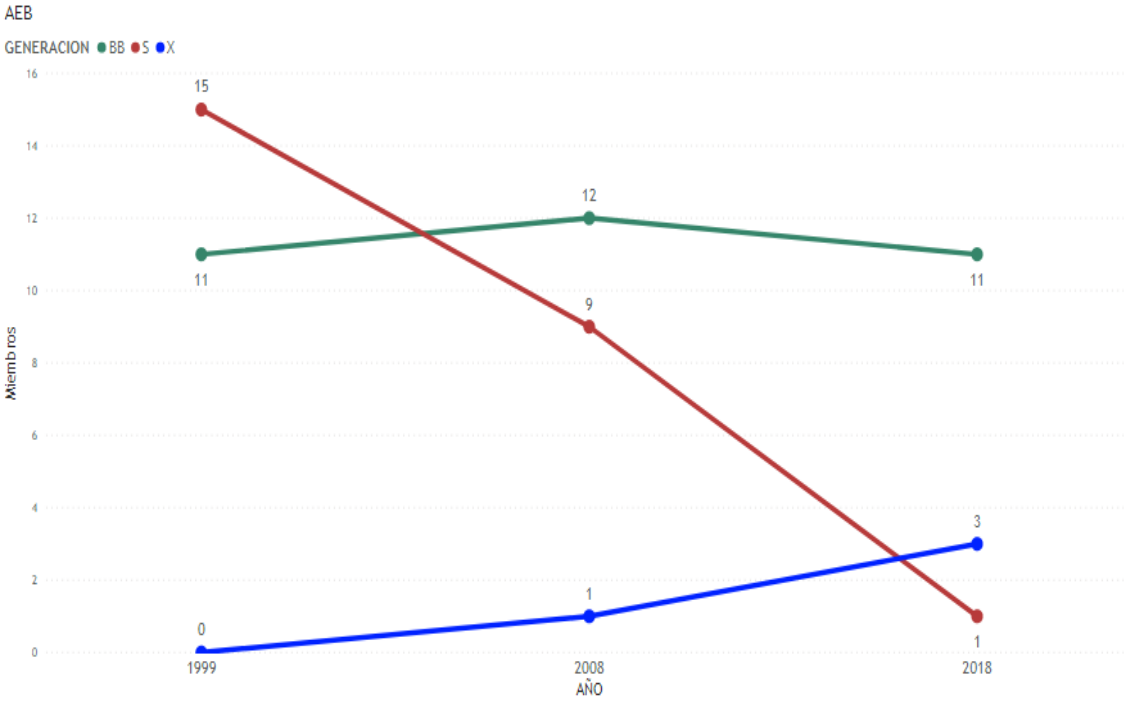
Finalmente tomaríamos en consideración el caso de la Asociación Española de Banca (AEB), en la que cuyo análisis de presencia de las diferentes generaciones en el seno de su máximo órgano ejecutivo, en estos últimos 20 años, nos daría como resultado el que presentamos en el gráfico 26 y 27.

Gráfico 26.- Evolución Número Miembros Comité Ejecutivo AEB 1999-2018



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 27.- Evolución Cte. Ejecutivo AEB comparando las principales generaciones



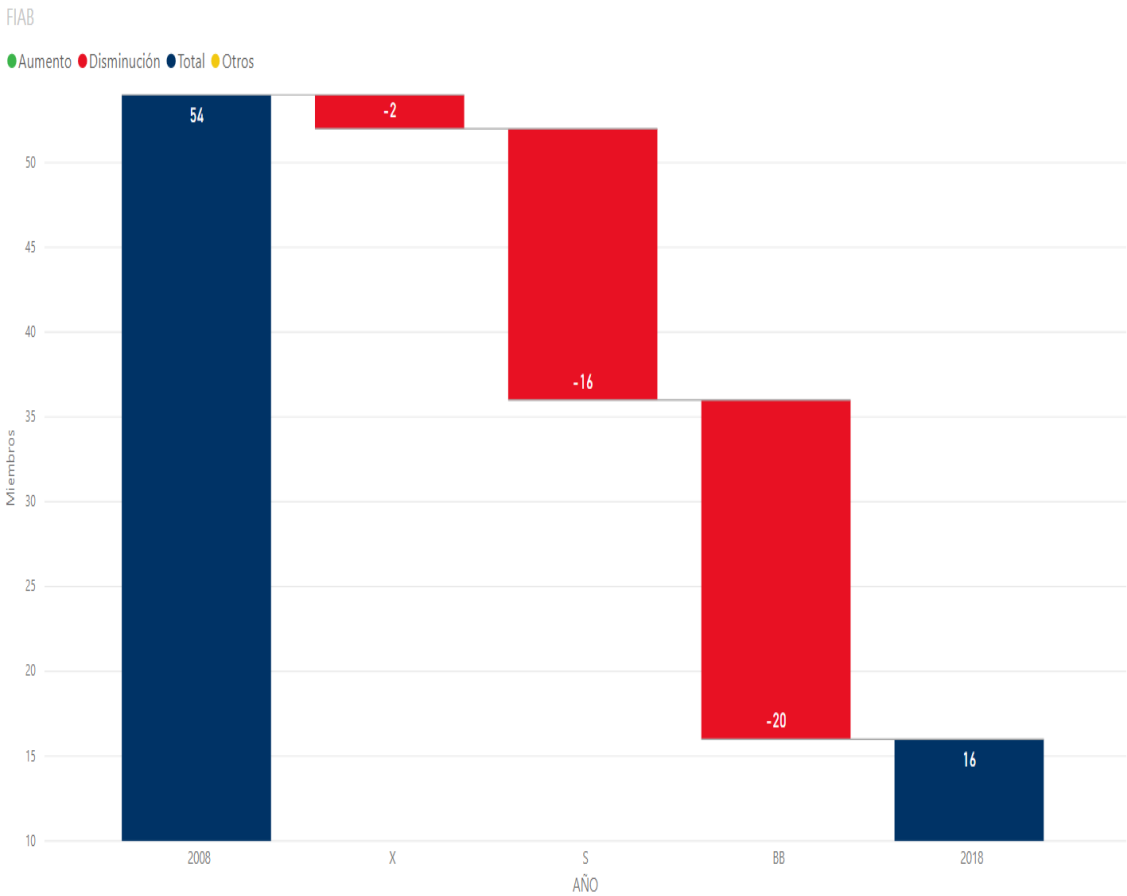
Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el gráfico 25, en el caso de la AEB si se produce un primer relevo generacional a principios de la década del 2000, en el que los miembros de la generación BB superan a los de la S, si bien ese relevo no ha permitido una mayor presencia de las nuevas generaciones, dado que como podemos ver, la presencia de miembros de la generación X sigue siendo muy reducida.

Como indicábamos en páginas anteriores, además de las cuatro organizaciones sectoriales analizadas, decidimos incluir otras cuatro OO.EE. en las que analizamos un periodo temporal inferior.

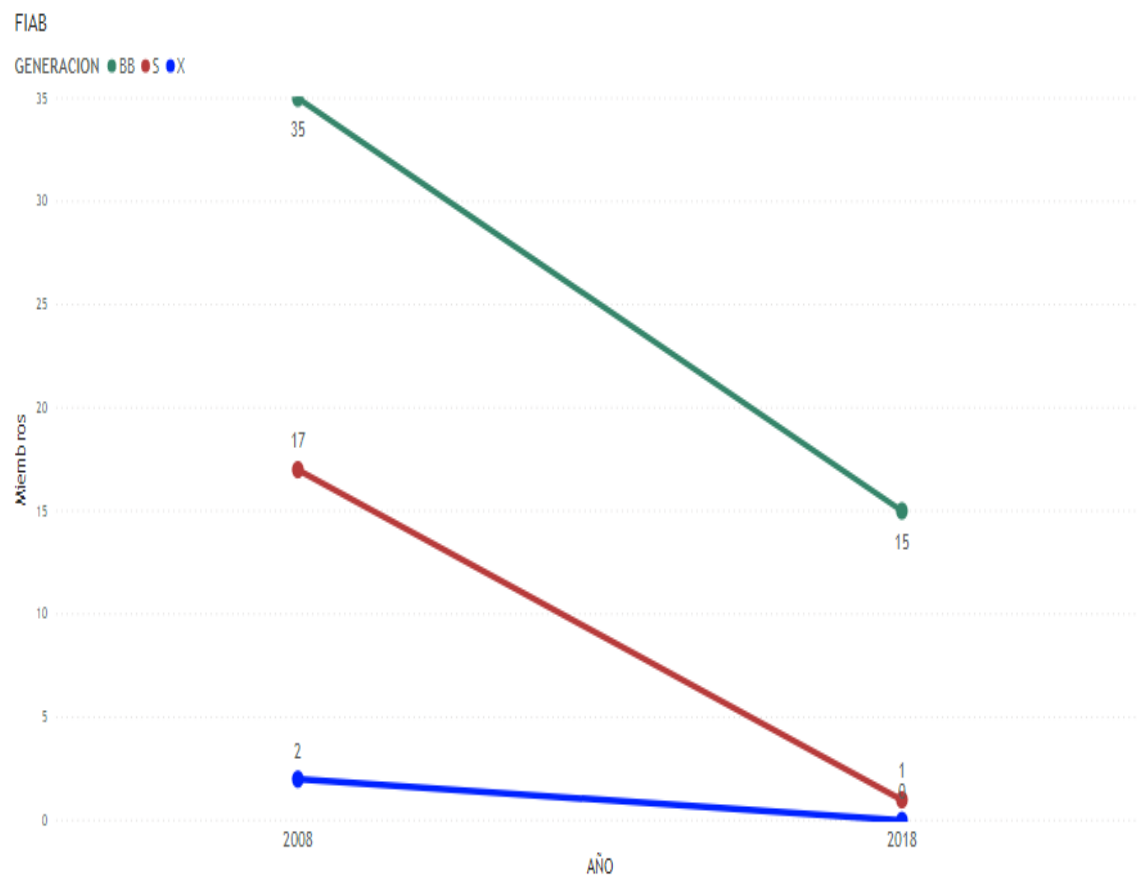
El primero de los casos sería el de la **FIAB (Federación de Industrias de la Alimentación y la Bebida)**, la cual desarrolla un cambio radical de estrategia en los primeros años de la década del 2000. En el caso de FIAB, el análisis de su máximo órgano ejecutivo, nos ofrece la siguiente comparativa tomando en consideración los últimos 10 años (gráficos 28 y 29):

Gráfico 28.- Evolución Número Miembros Órgano Ejecutivo FIAB 2008-2018



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 29.- Evolución Cte. Ejecutivo FIAB comparando las principales generaciones



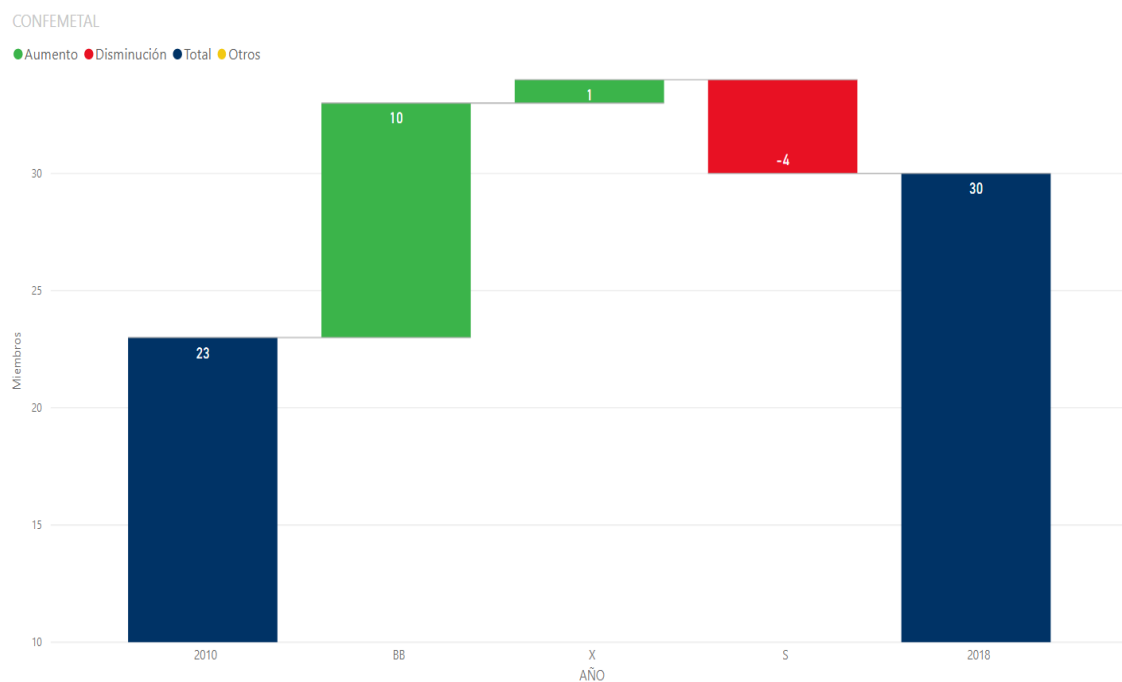
Fuente: Elaboración Propia

En el caso de FIAB observamos como a pesar el cambio de modelo organizativo y de equipo de gestión, que tuvo como consecuencia directa la reducción del tamaño de su máximo órgano ejecutivo (gráfico 28) se sigue sin producir ningún tipo de relevo generacional, manteniéndose de nuevo una presencia dominante de la generación de BB respecto al resto, puesto que la reducción no ha supuesto un incremento de las nuevas generaciones, que se han mantenido en la misma proporción que bajo el modelo anterior.

Por lo que respecta a CONFEMETAL<sup>46</sup>, una de las principales O.E. sectoriales de España, y que hace apenas unos años estaba liderada por el actual presidente de la CEOE, nos encontramos con que, en los últimos 10 años la evolución sería la que refleja el gráfico 30 y 31.

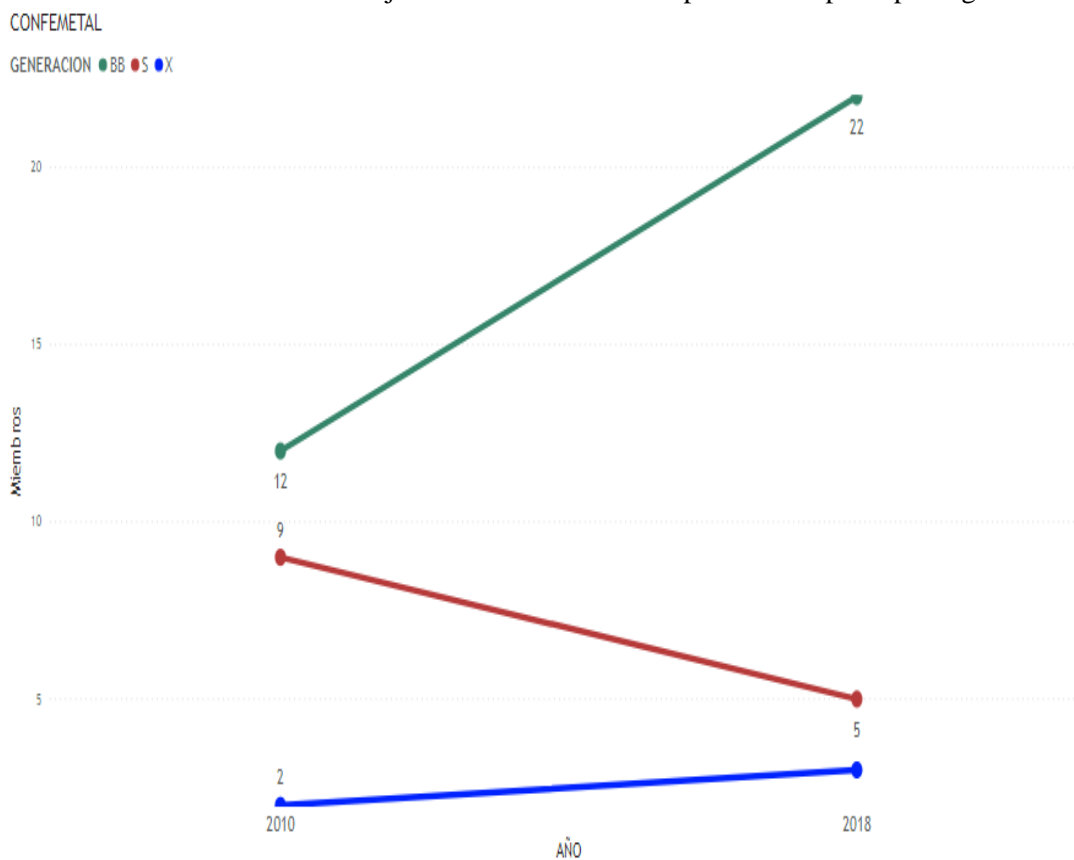
<sup>46</sup> Tomamos en consideración el periodo 2010-2018, por ser 2010 el año en el que finaliza su mandato Carlos Pérez de Bricio (SG) histórico líder de la OE desde finales de los años 70.

Gráfico 30.- Evolución Número Miembros Órgano Ejecutivo Confemetal 2010-2018



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 31.- Evolución Cte. Ejecutivo Confemetal comparando las principales generaciones



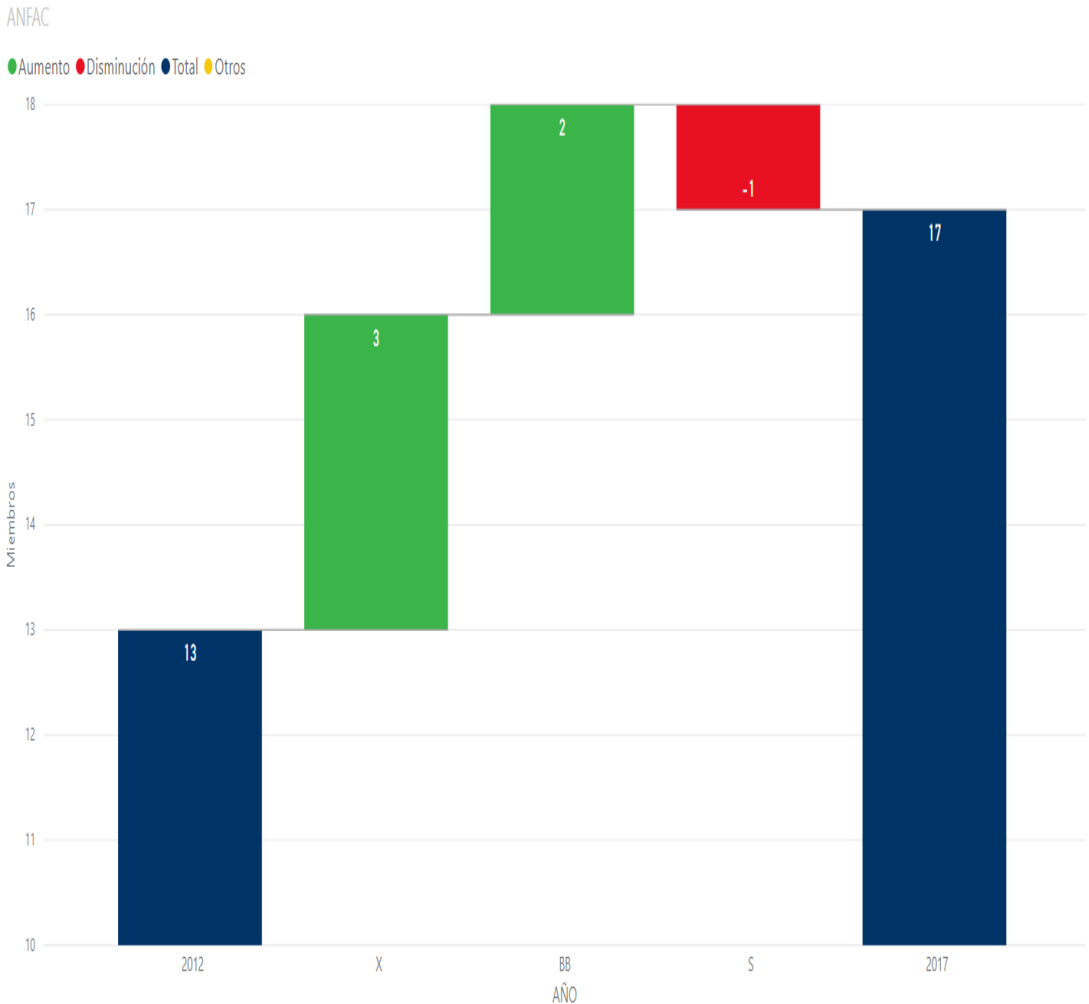
Fuente: Elaboración Propia



Observamos como el cambio de modelo y de equipo no ha conllevado un proceso de rejuvenecimiento de sus posiciones directivas, es más como podemos observar la participación de la generación BB no ha hecho sino incrementarse en los últimos años, llegando ahora a doblar la cifra que mantenían al inicio de la serie analizada.

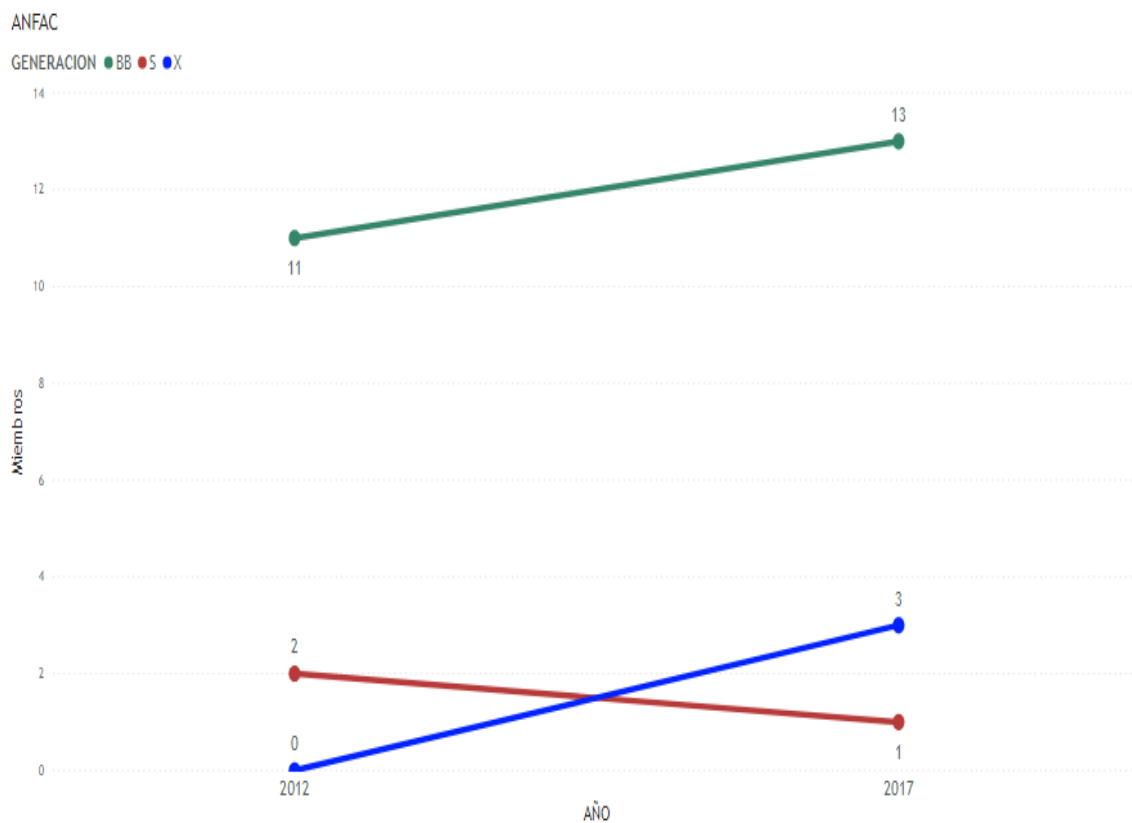
Seguidamente tomaríamos en consideración el caso de ANFAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones), la cual, al igual que en los tres casos anteriores decidió desarrollar un modelo organizativo diferente a partir del año 2012. Del análisis de los representantes de sus órganos ejecutivos, desde ese momento, nos encontramos con los resultados que presentamos en los gráficos 32 y 33.

Gráfico 32.- Evolución Número Miembros Órgano Ejecutivo ANFAC 2012-2018



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 33.- Evolución Org. Ejecutivo ANFAC comparando las principales generaciones

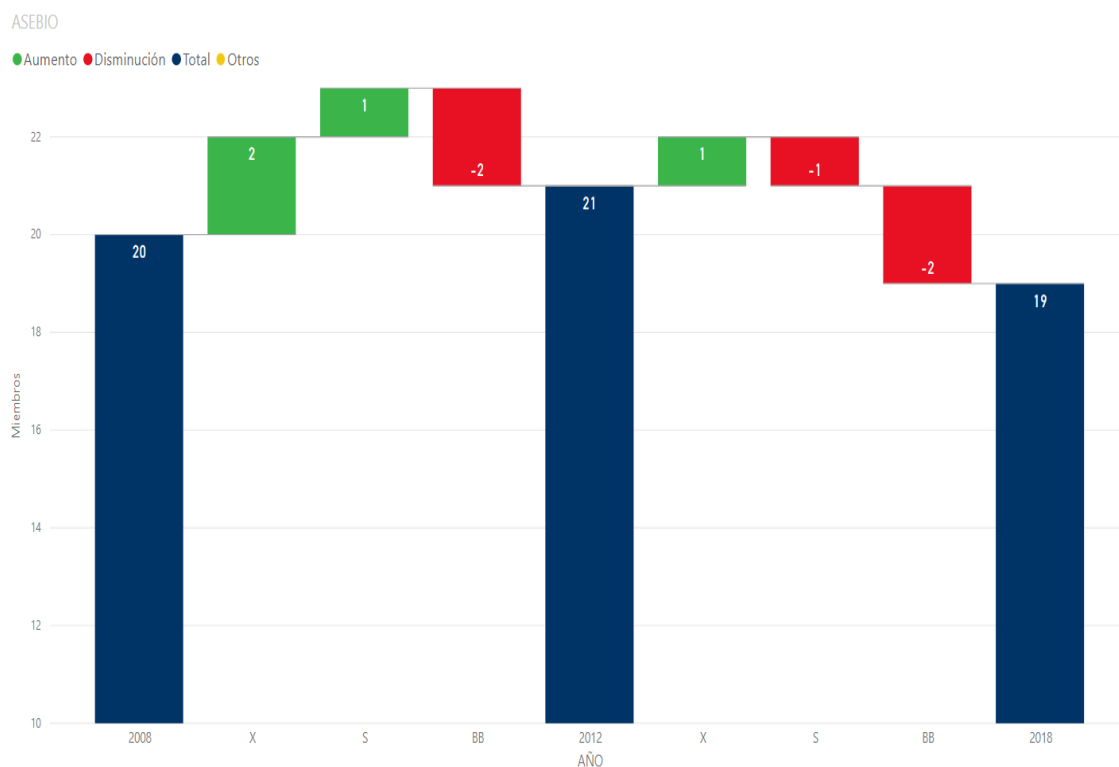


Fuente: Elaboración Propia

En el caso de esta O.E. nos encontramos que el único relevo generacional producido se ha dado entre la generación X y la S, mientras que la generación BB sigue siendo la preponderante, llegando incluso a superar sus niveles anteriores, a pesar del cambio de modelo propugnado desde la citada O.E.

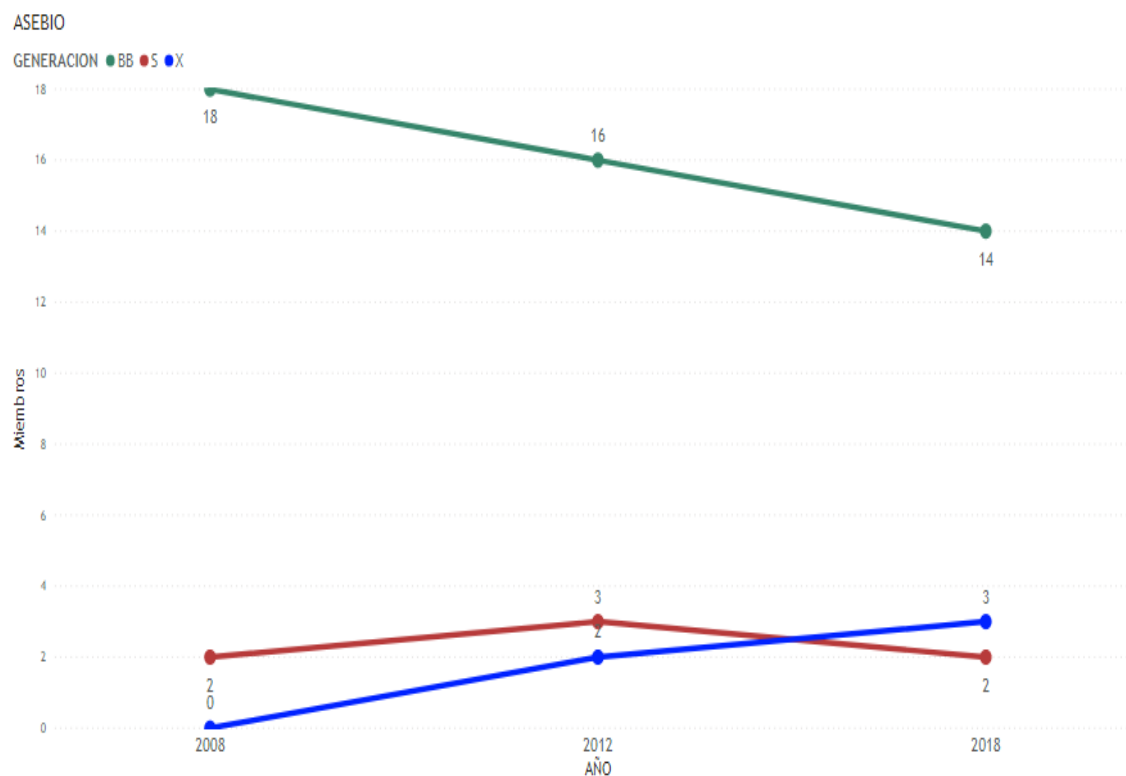
Y finalmente queríamos analizar el relevo generacional en el seno de una de las OO.EE. que representara a los nuevos sectores desarrollados en nuestro país en los últimos años. Tomando en consideración para ello el sector de la Biotecnología, de actualidad con motivo de la crisis del CoviD-19, representado por **ASEBIO (Asociación Española de BioEmpresas)**. Esta organización apenas tiene 20 años de existencia, y hemos querido analizar la evolución de esta O.E. a lo largo de los últimos 10 años, en los que hemos podido comprobar en la misma la existencia de la representación generacional que mostramos en los gráficos 34 y 35.

Gráfico 34.- Evolución Número Miembros Órgano Ejecutivo Asebio 2008-2018



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 35.- Evolución Org. Ejecutivo Asebio comparando las principales generaciones



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el caso de los nuevos sectores productivos se sigue manteniendo el mismo nivel de representación generacional que hemos observado en los casos anteriores, tanto desde el punto de vista territorial como sectorial, dándose una presencia mayoritaria de miembros de la generación BB frente a la generación X o posteriores.

#### **4.2.- Análisis Presencia de la mujer en posiciones de liderazgo de las OO.EE.**

Por lo que respecta al primer análisis efectuado con relación a la presencia de la mujer en posiciones de liderazgo de las OO.EE., podemos observar (tabla 8) que **sólo el 14.7% de las OO.EE. de la muestra están presididos por mujeres.**

Tabla 8.- Liderazgo Asociativo por género Fase 1

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	87	85,3%	85,3%	85,3%
Femenino	15	14,7%	14,7%	100,0%
Total	102	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia

La infra-representación de la mujer en los puestos directivos de las OO.EE. es muy elocuente, situándose por debajo de la representación de la mujer en las posiciones políticas ejecutivas en España en la actualidad, con excepción de la presidencia de gobierno. Es incluso inferior a la presencia de mujeres en la alcaldías, que asciende a un 18,5% (Navarro & Sanz, 2018).

Al igual que se ha realizado para el análisis del relevo generacional, procedemos a ofrecer el mismo esquema de resultados sobre las 13 organizaciones en los máximos órganos directivos de estas OO.EE.:

- |  |                |
|--|----------------|
| 1. CEOE  | 8. CECA        |
| 2. CEIM Confederación Empresarial de Madrid CEOE | 9. AEB         |
| 3. Fomento del Trabajo                           | 10. Anfac      |
| 4. FADE  | 11. FIAB       |
| 5. CROEM   | 12. Confemetal |
| 6. FGEE  | 13. Asebio     |
| 7. Tecniberia                                    |                |

Tabla 9.- Resultados Género Órganos Ejecutivos OO.EE. analizadas Fase 2

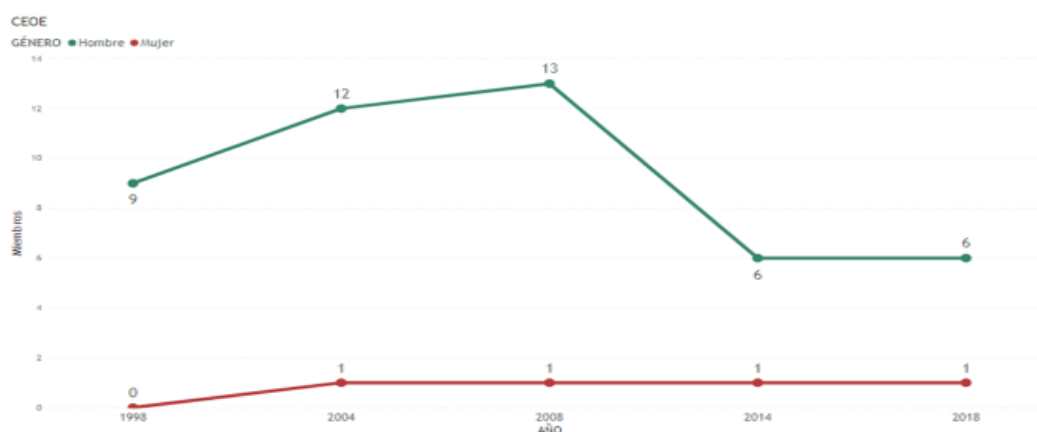
Género	Miembros	Distribución
Hombre	713	90,60%
Mujer	74	9,40%
<b>Total general</b>	<b>787</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar en los datos de la tabla 9, en los que mostramos los resultados obtenidos en materia de género en la Fase 2, como la presencia de la mujer en las posiciones de liderazgo asociativo de las OO.EE. analizadas quedan por debajo del 10%, muy lejanos de las posiciones que reflejarían la paridad (40-60), o ni siquiera la mitad del porcentaje del número de empresas españolas lideradas por mujeres (por encima del 20%), lo que nos demuestra claramente como veremos a lo largo de las próximas páginas, como existe una clara brecha de género en las OO.EE. en España.

En lo que respecta a la presencia de mujeres en los puestos del Comité Ejecutivo de la CEOE, nos encontramos con los resultados que mostramos en el gráfico 36.

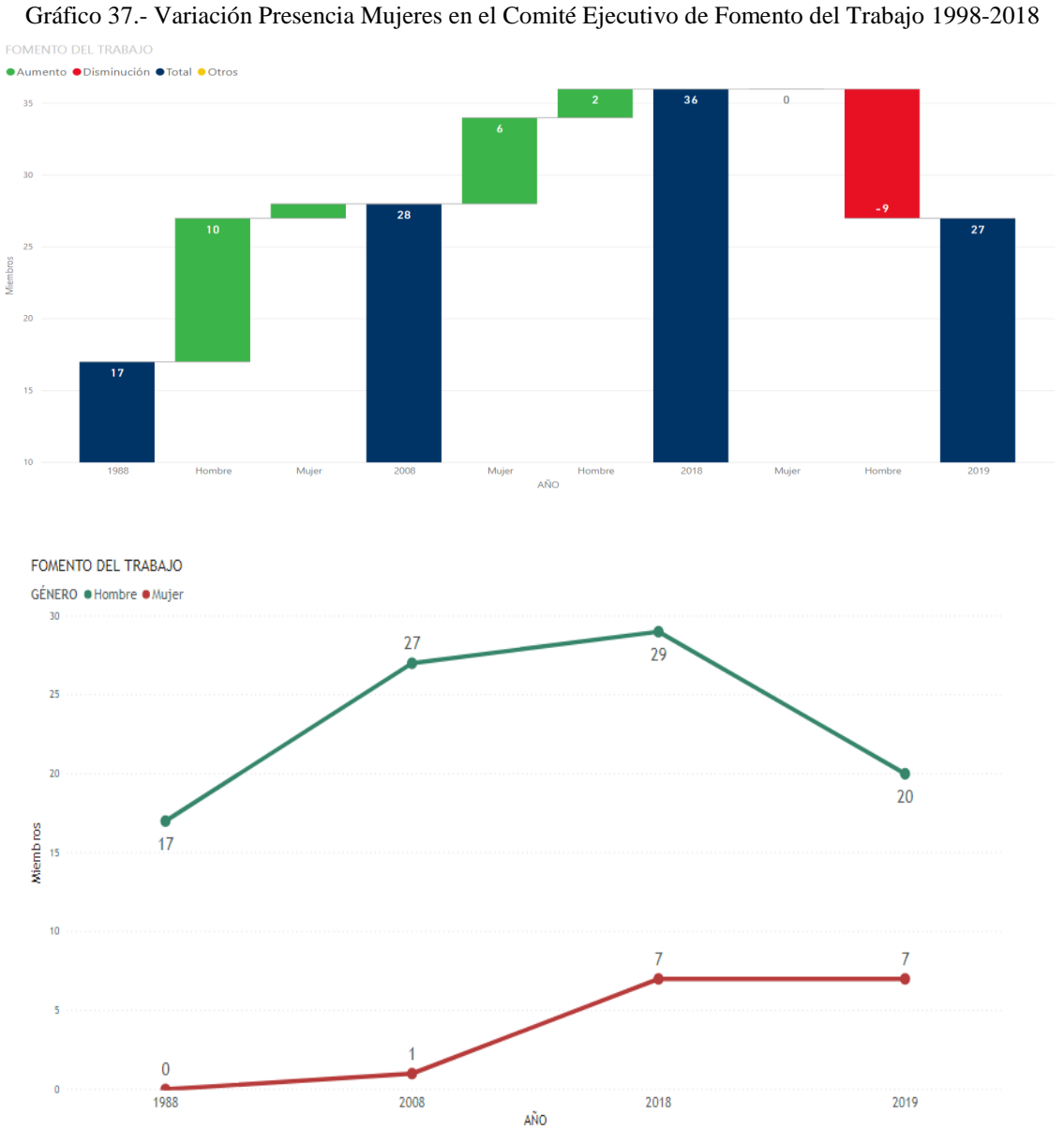
Gráfico 36.- Evolución Presencia Mujeres en C. Ejecutivo CEOE 1998-2018



Fuente: Elaboración Propia

Como vemos la presencia de mujeres en el máximo órgano ejecutivo de la organización cúpula española se ha mantenido en sólo 1 mujer en los últimos 16 años<sup>47</sup>, lo que vendría a reiterar la presencia de la brecha de género antes mencionada.

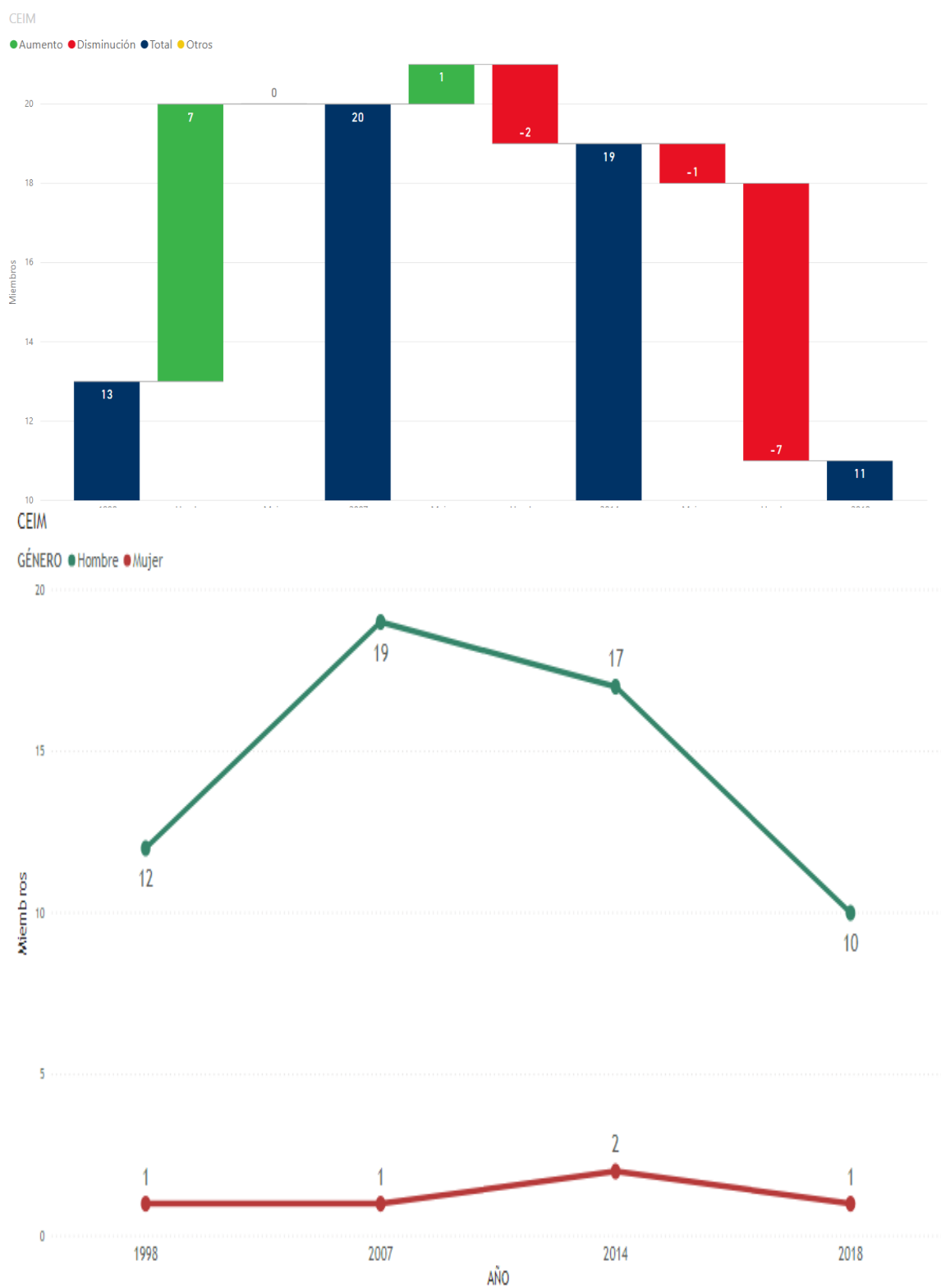
En lo que respecta a la presencia de mujeres en los Comités Ejecutivos de las cuatro OE territoriales analizadas: **Fomento del Trabajo** (Cataluña), **CEIM** (Comunidad de Madrid), **FADE** (Asturias) y **CROEM** (Murcia), observamos su situación en los gráficos que mostramos a continuación (gráficos que mostramos de forma unificada, en lo que a número de representantes y a comparativa de géneros se refiere)



Fuente: Elaboración Propia

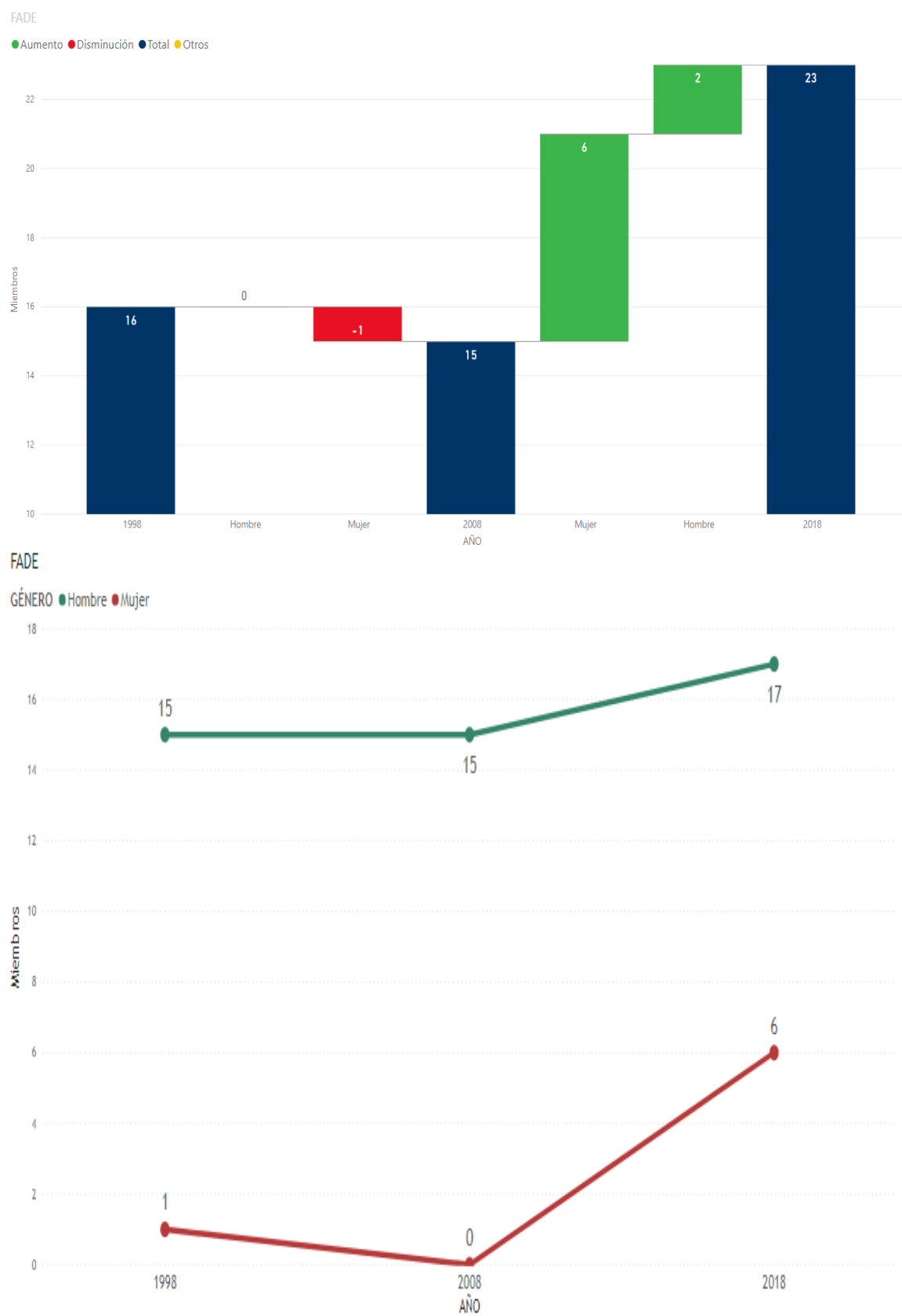
<sup>47</sup> De hecho la misma mujer que entró en el Comité Ejecutivo en el año 2004 se mantiene hoy 16 años después. El número ha crecido a dos dado el nombramiento como Vicepresidenta, el 20 de enero de este mismo año de una segunda Vicepresidenta.

Gráfico 38.- Variación Presencia Mujeres en el Comité Ejecutivo de CEIM 1998-2018



Fuente: Elaboración Propia

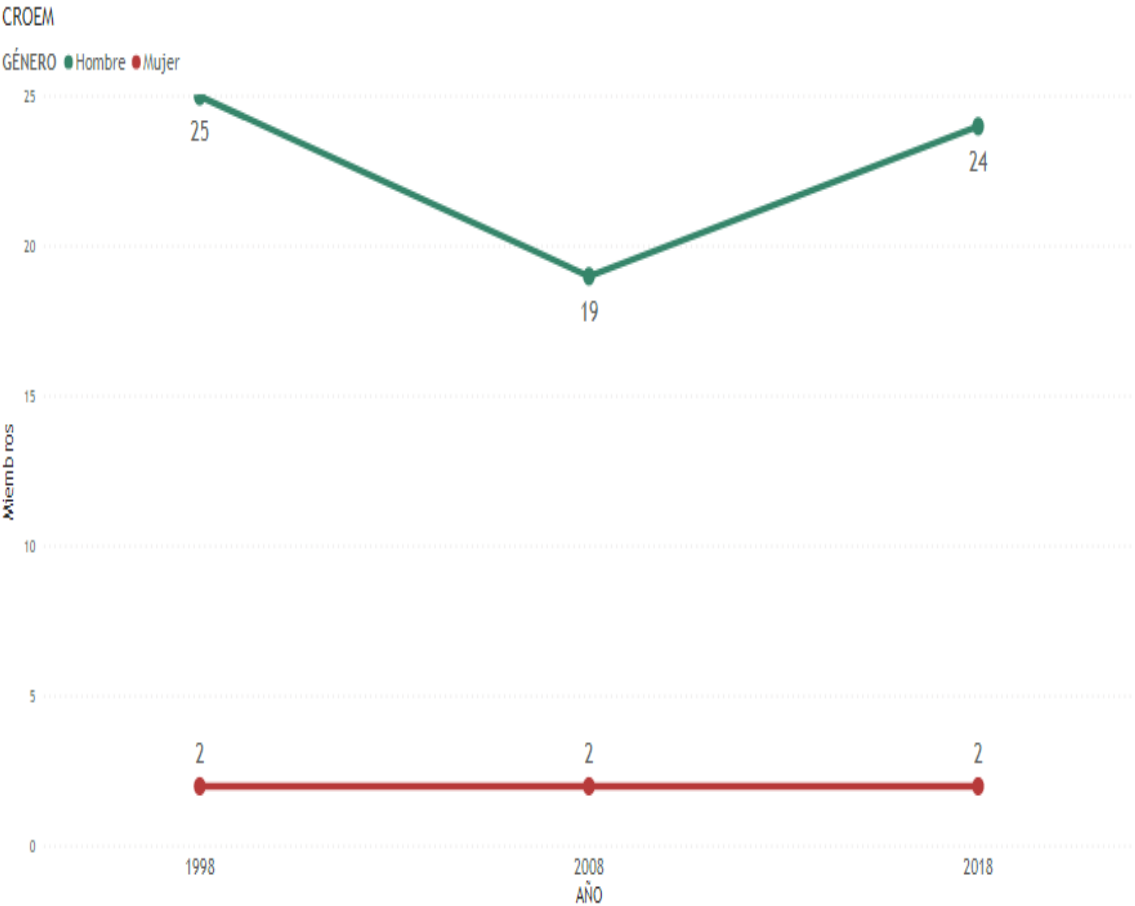
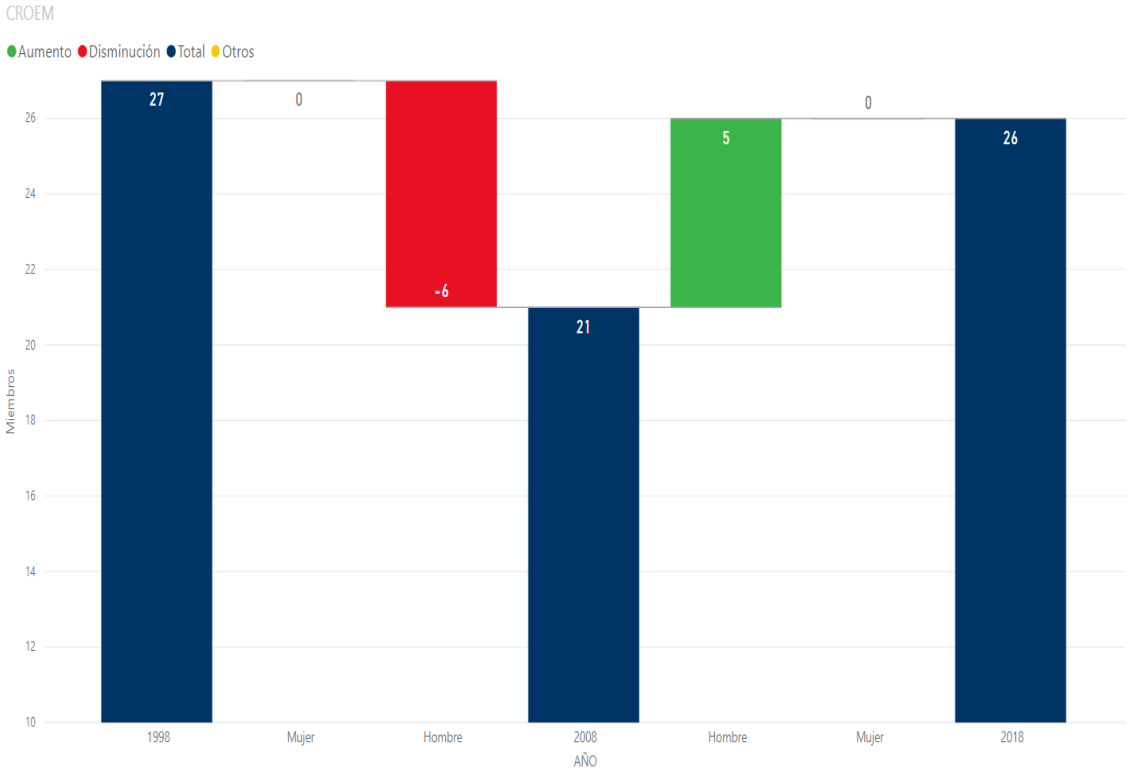
Gráfico 39.- Variación Presencia Mujeres en el Comité Ejecutivo de FADE 1998-2018



Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 40.- Variación Presencia Mujeres en el Comité Ejecutivo de CROEM 1998-2018



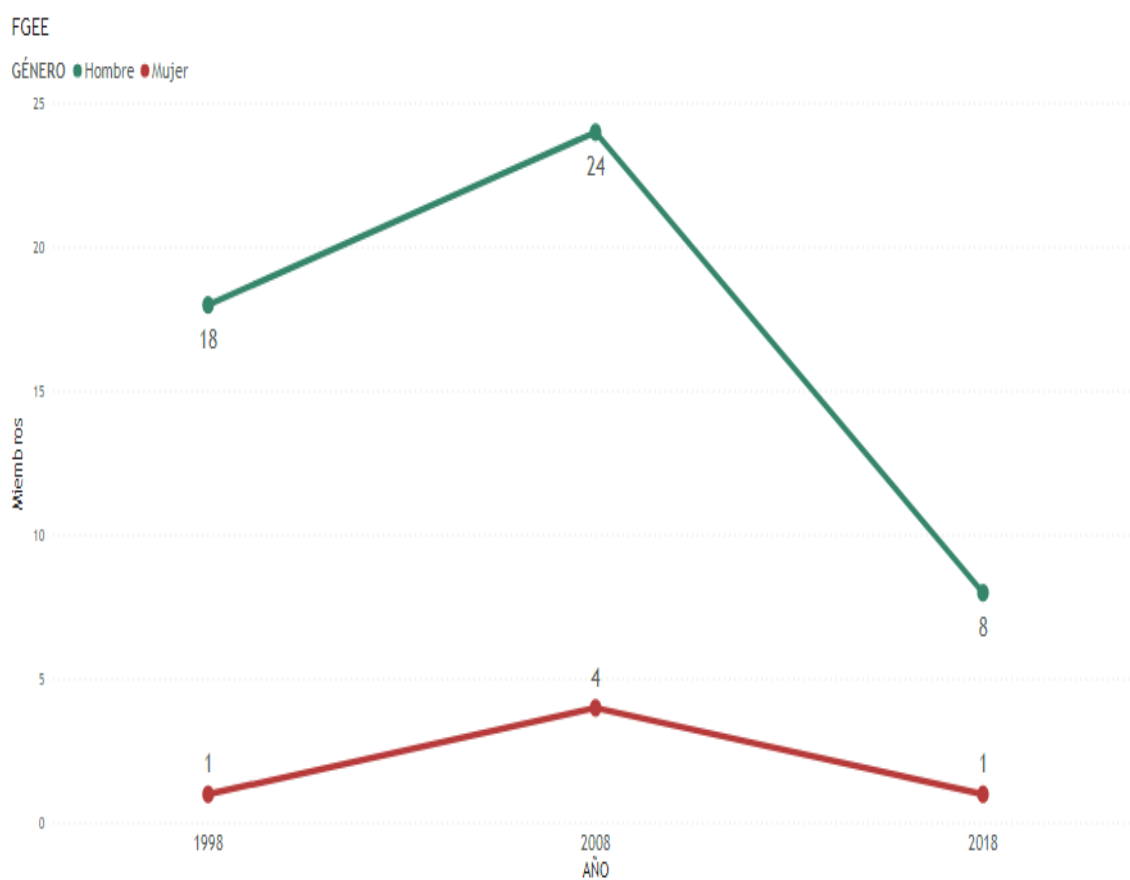
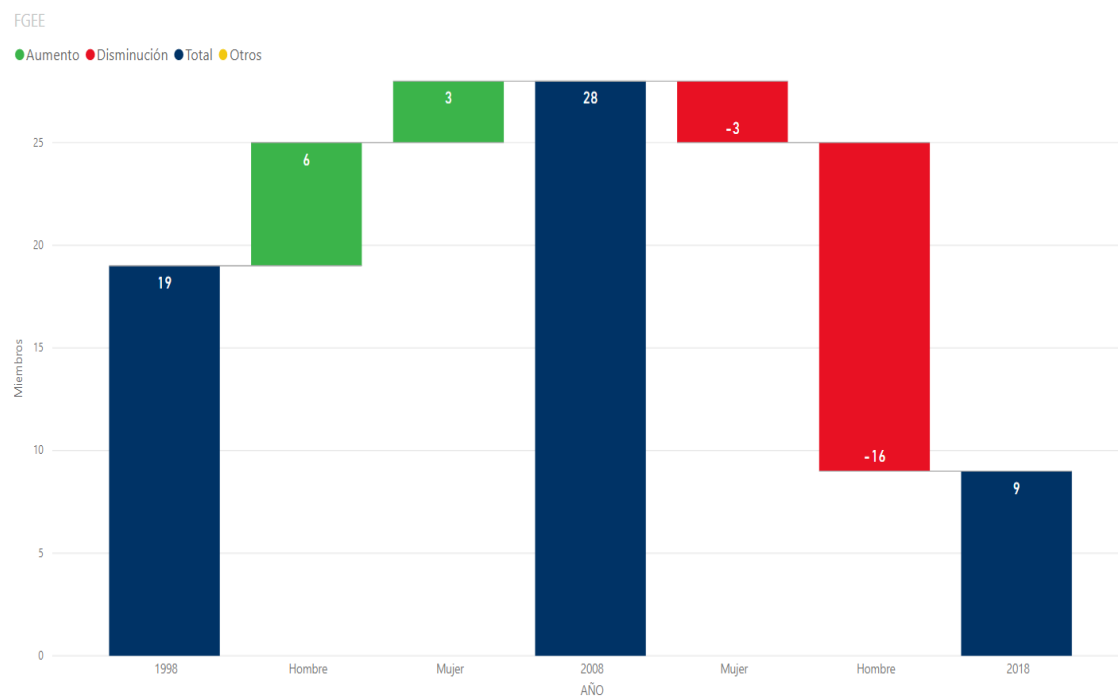
Fuente: Elaboración Propia

Nos encontramos con que la evolución de la presencia de mujeres en el seno de los máximos órganos ejecutivos de las OO.EE. territoriales muestra una evolución muy similar en todas las organizaciones analizadas, a excepción de FADE (la O.E. de Asturias) que presenta los mejores datos respecto a la presencia femenina, con un 26% de su Comité Ejecutivo ocupado por mujeres. Debemos resaltar que esta organización es igualmente la que ofrecía unos mejores datos respecto al proceso de relevo generacional, por lo que podríamos establecer la existencia de una posible correlación entre el proceso de relevo generacional y una mayor presencia de mujeres en los máximos órganos de representación de las OO.EE.

### Por lo que respecta a las OO.EE. sectoriales:

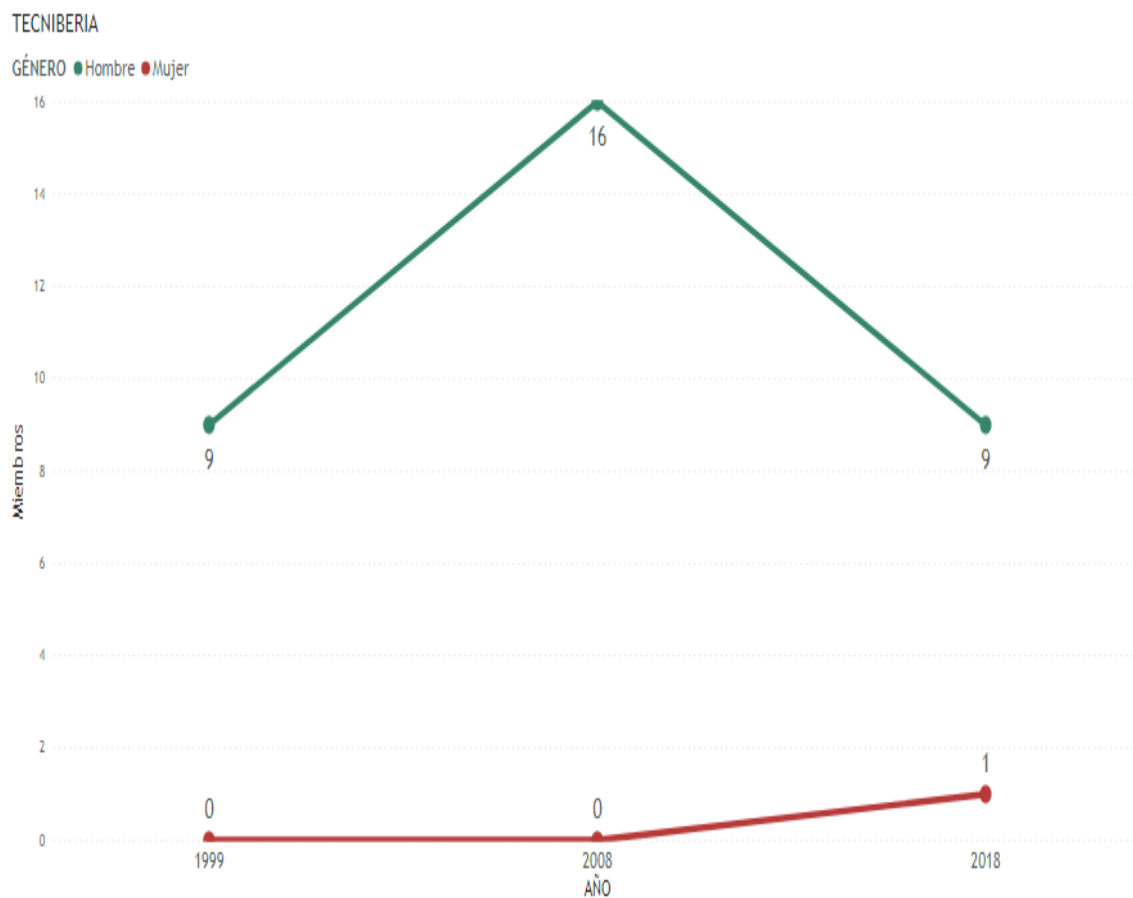
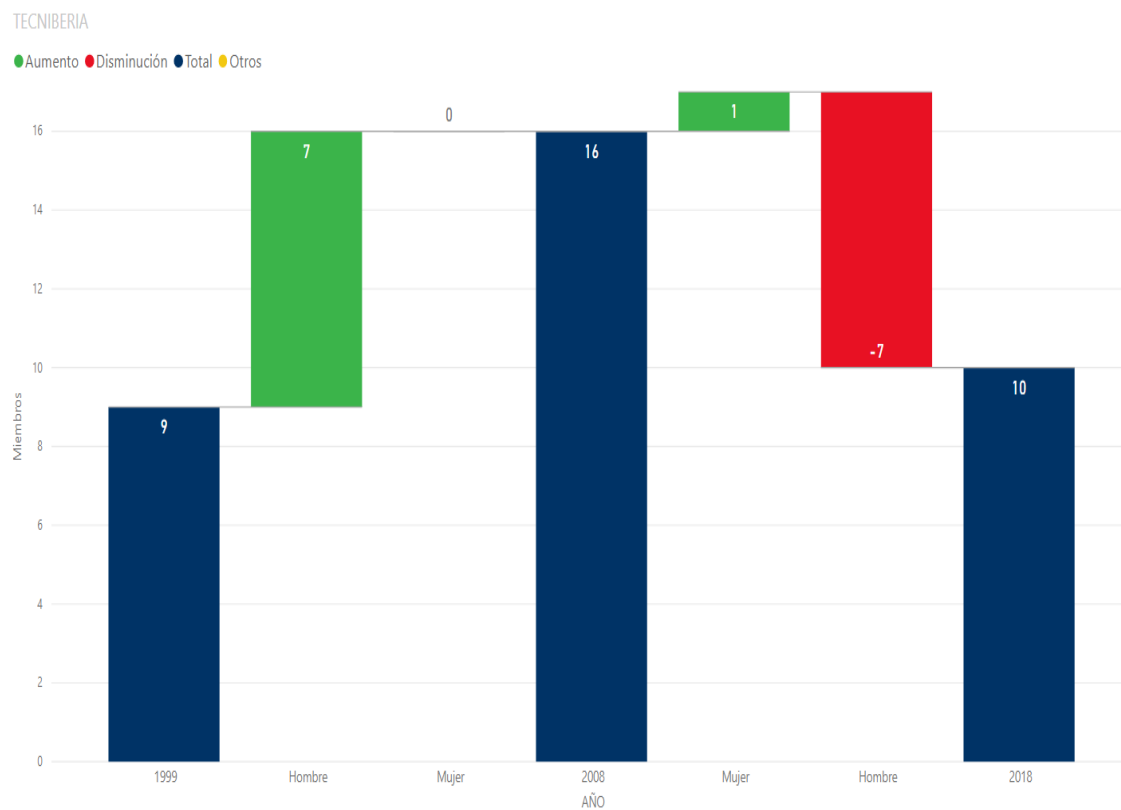
Procedemos a presentar en los siguientes gráficos el comportamiento de las OO.EE. sectoriales analizadas, en cuanto a la presencia de mujeres en sus máximos órganos ejecutivos.

Gráfico 41.- Variación Presencia Mujeres en el Órgano Ejecutivo de FGEE (Editores)



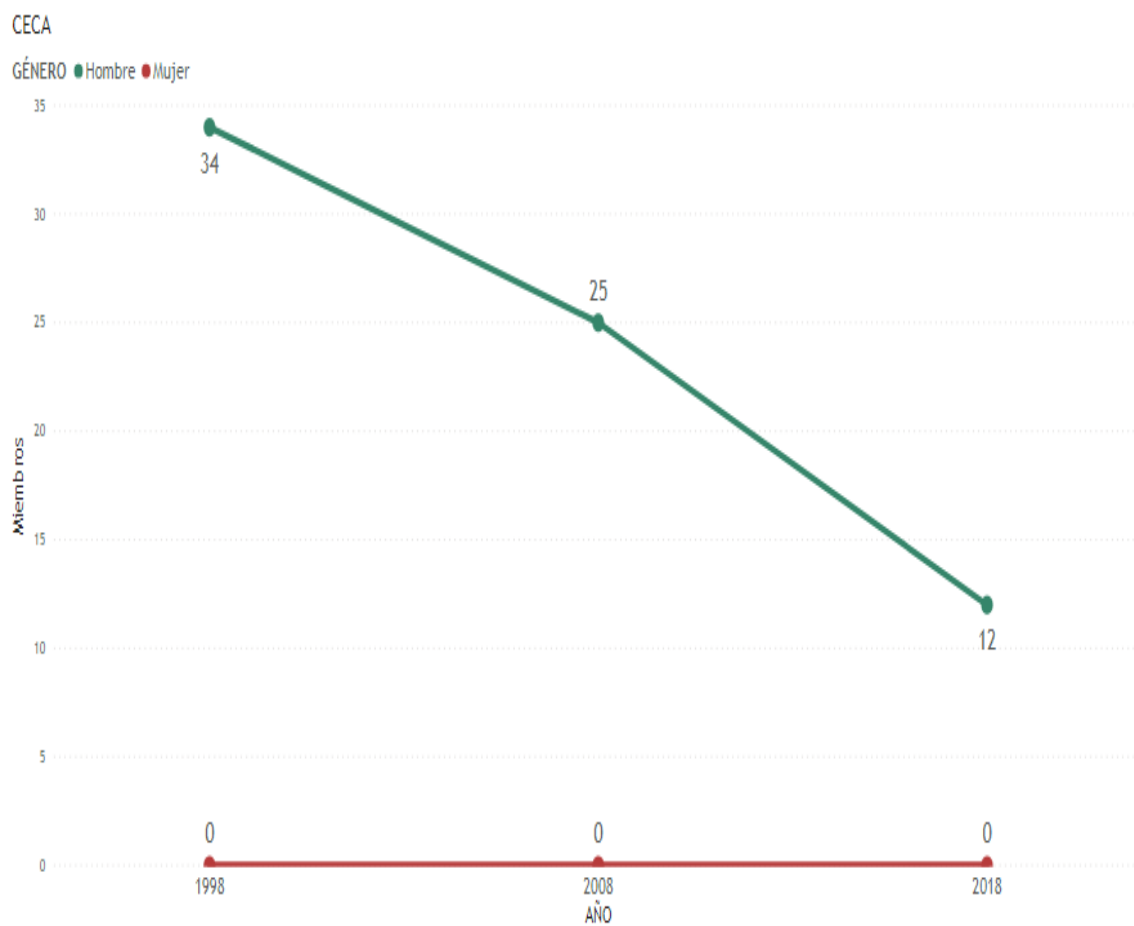
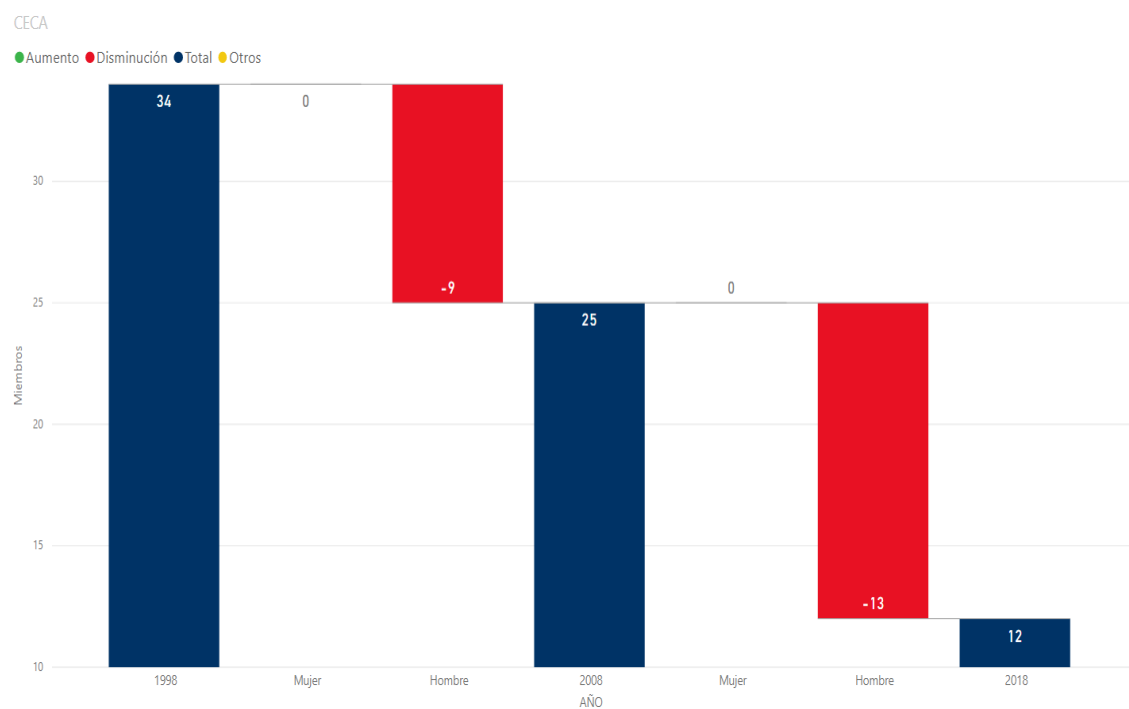
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 42.-Variación Presencia Mujeres en el Órgano Ejecutivo de Tecniberia (Ingeniería)



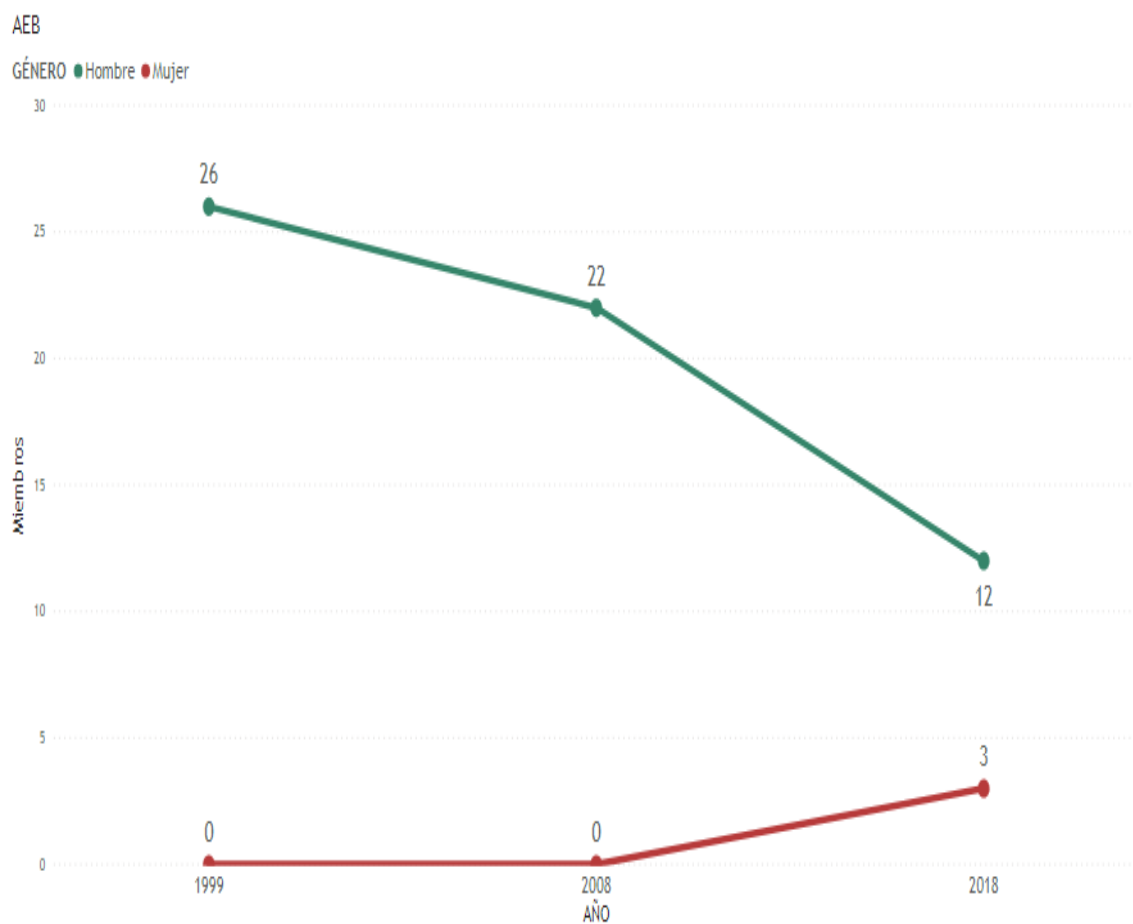
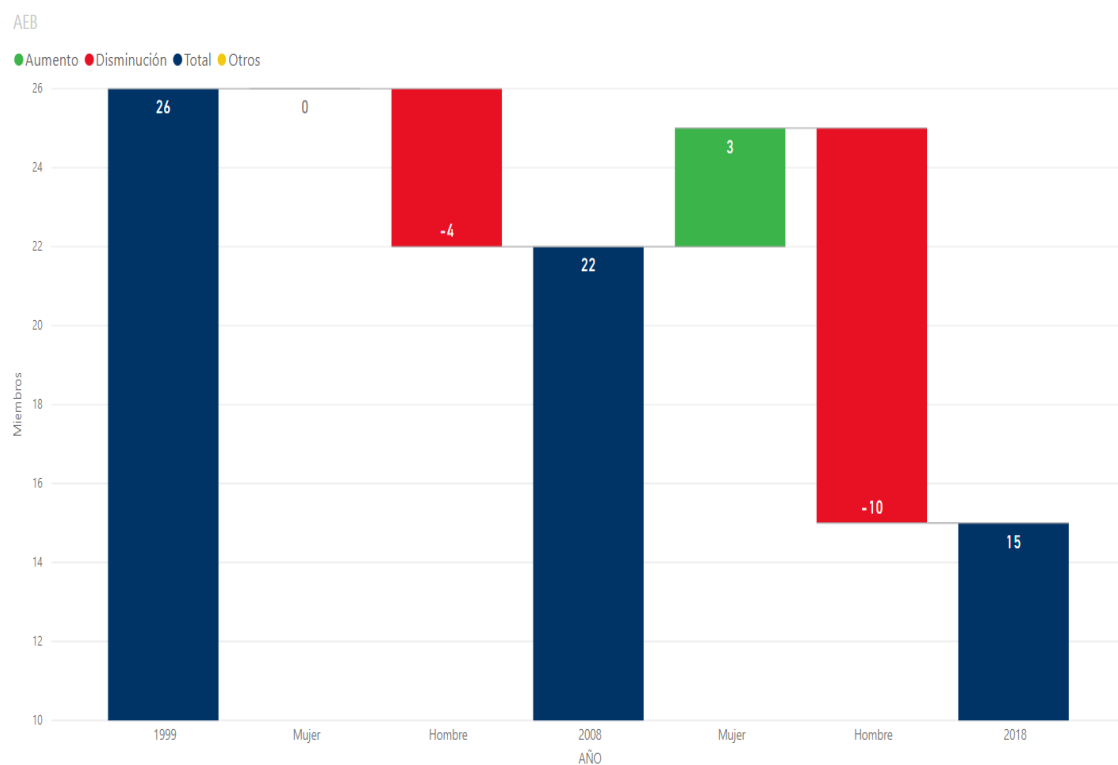
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 43.-Variación Presencia Mujeres en el Órgano Ejecutivo de CECA(Cajas de Ahorro)



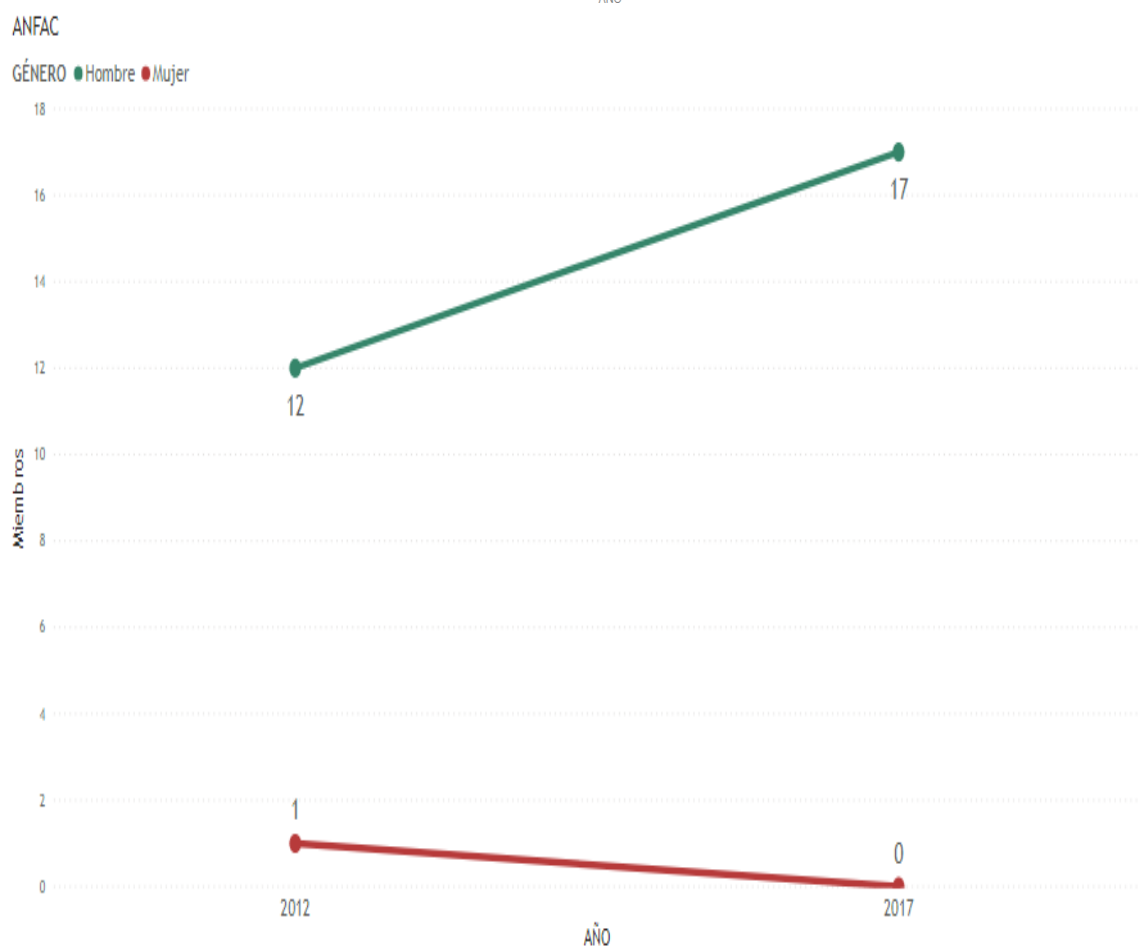
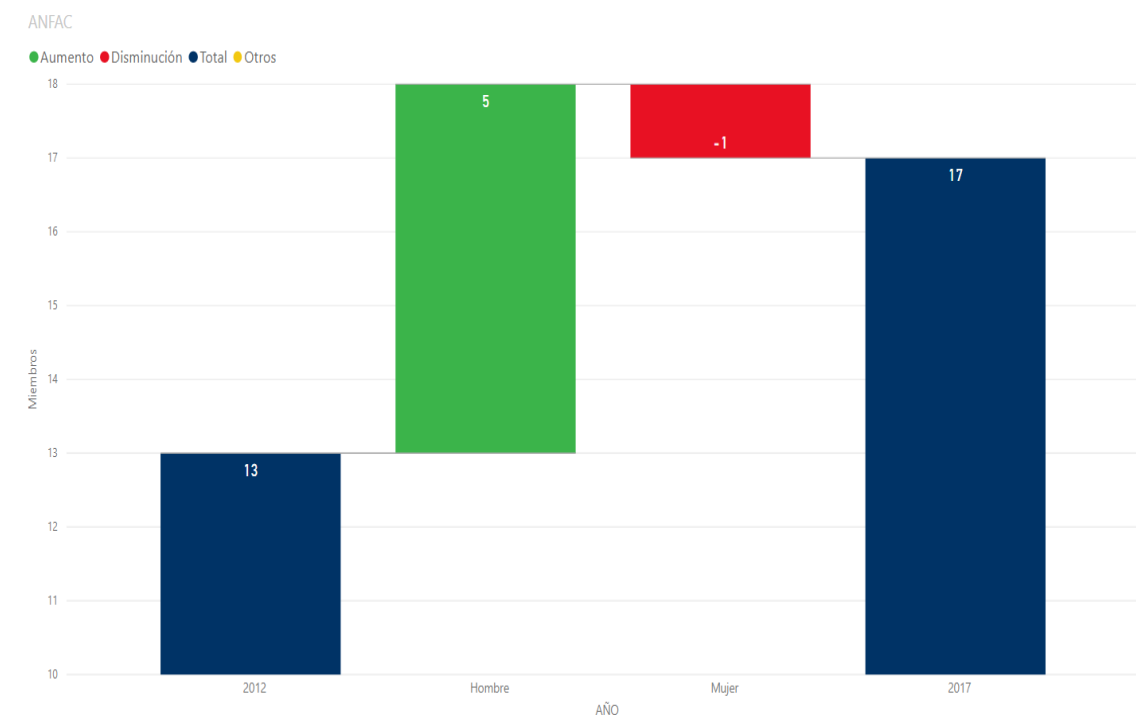
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 44.-Variación Presencia Mujeres en el Órgano Ejecutivo de AEB (Banca)



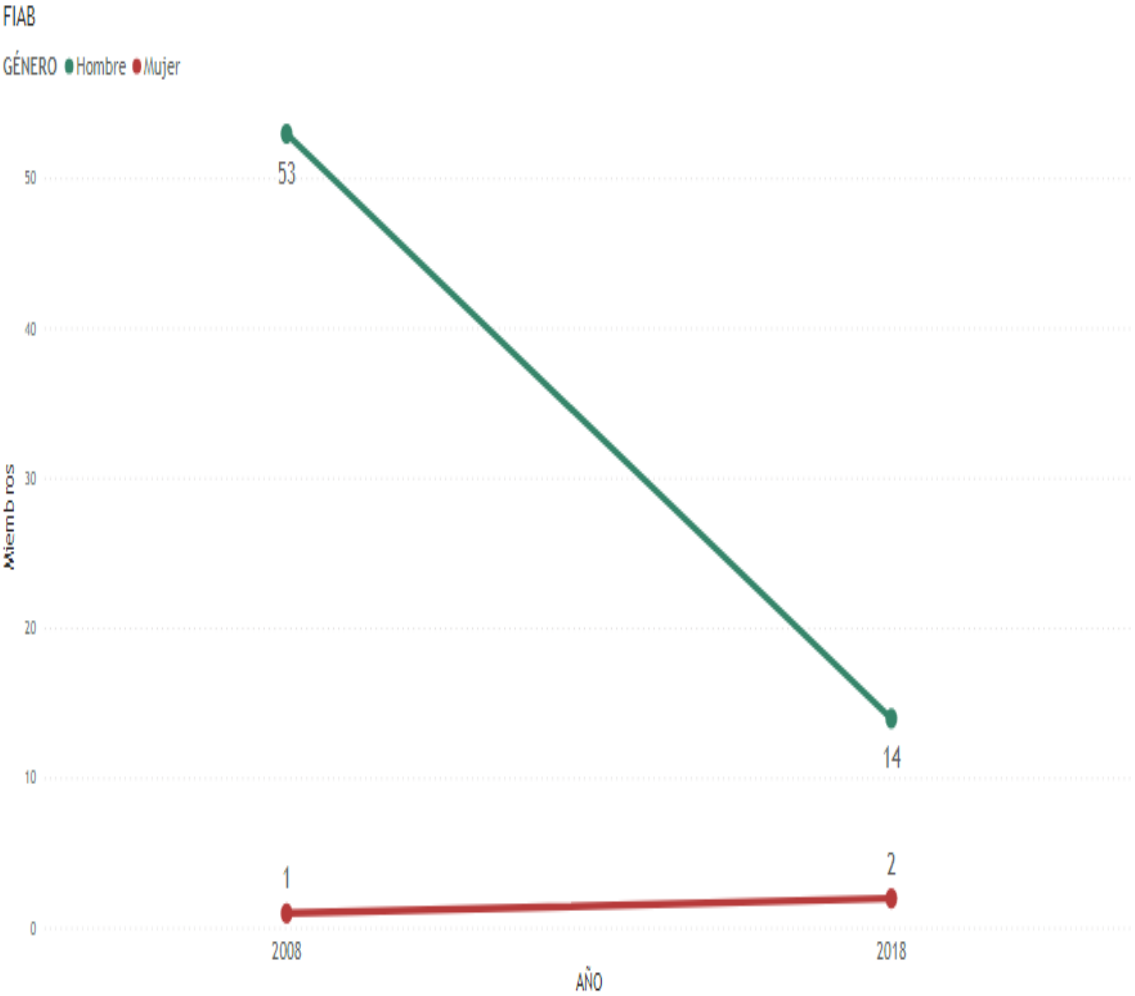
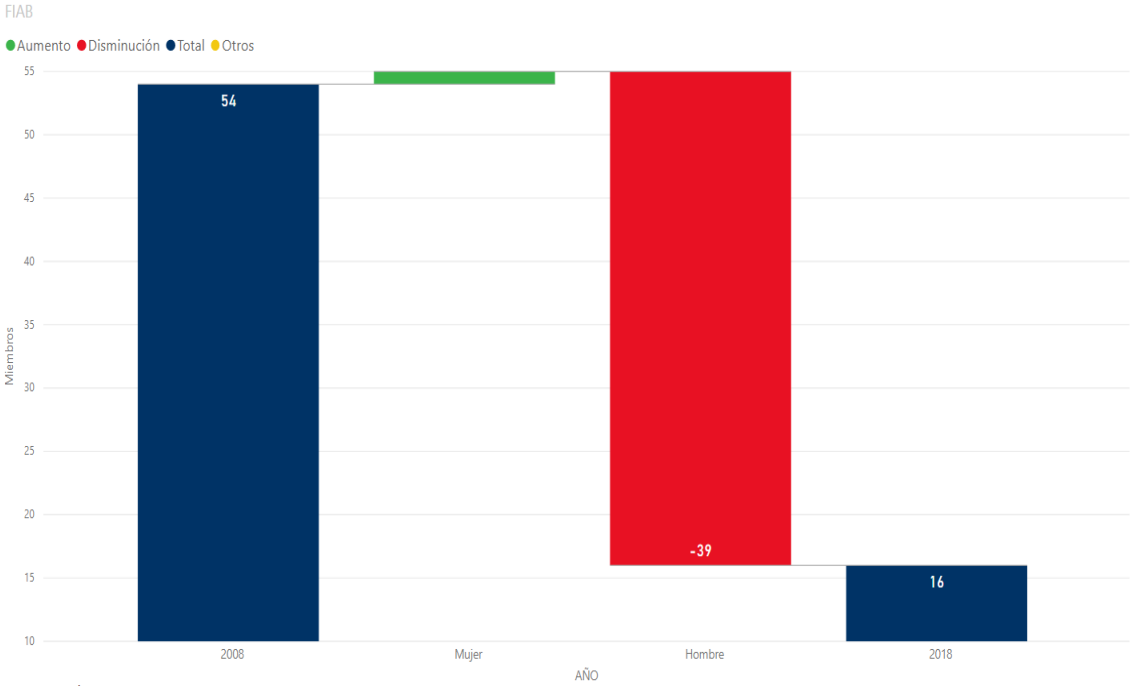
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 45.- -Variación Presencia Mujeres en el Órgano Ejecutivo de Anfac (Fabricantes de Vehículos)



Fuente: Elaboración Propia

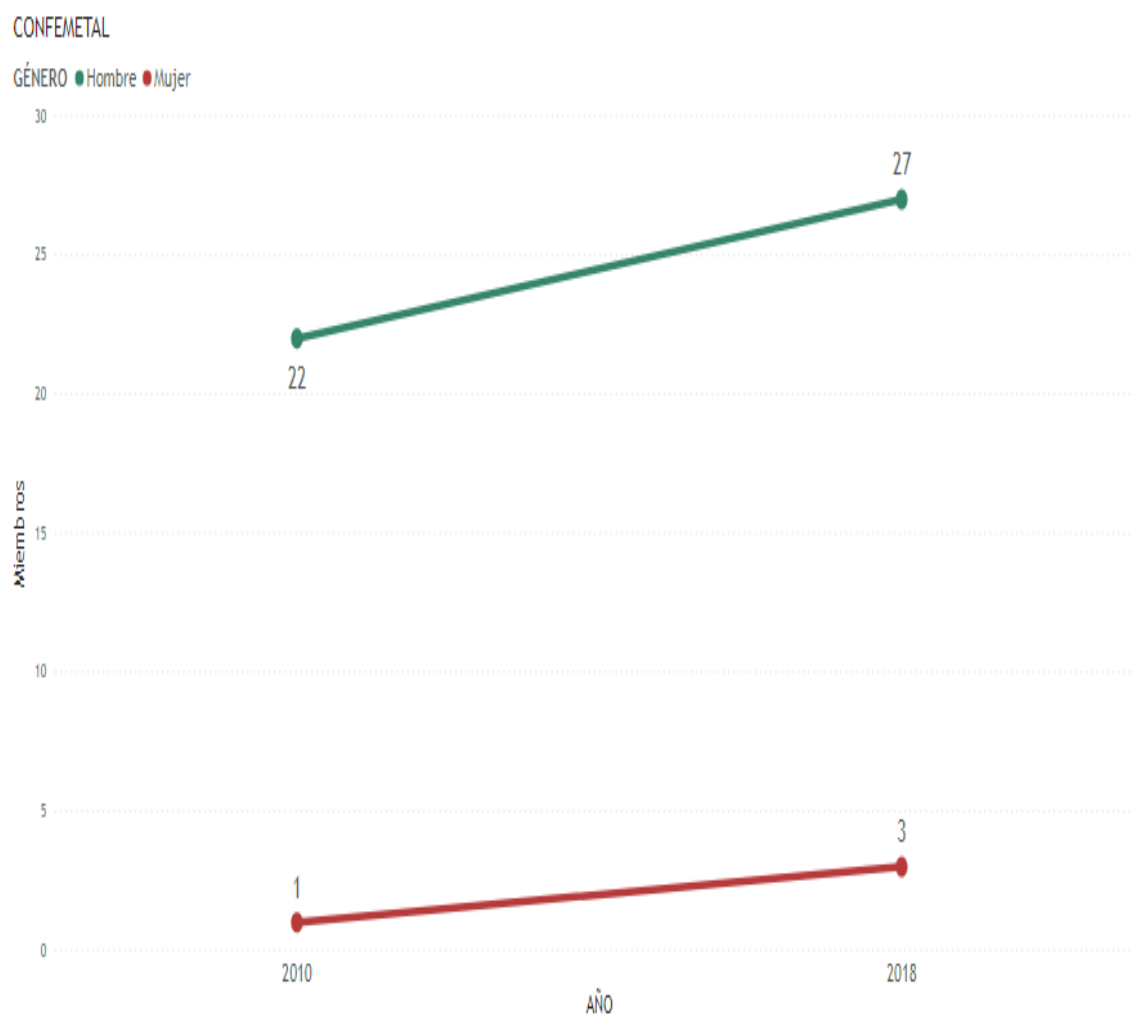
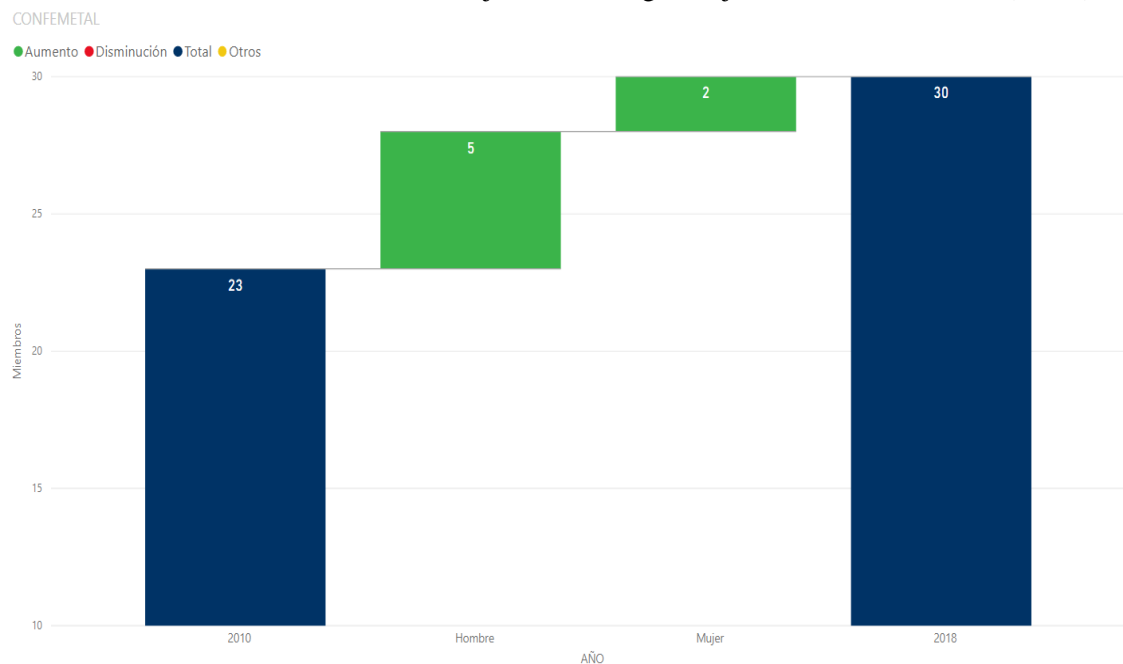
Gráfico 46.-Variación Presencia Mujeres en el Órgano Ejecutivo de FIAB (Alimentación y Bebidas)



Fuente: Elaboración Propia

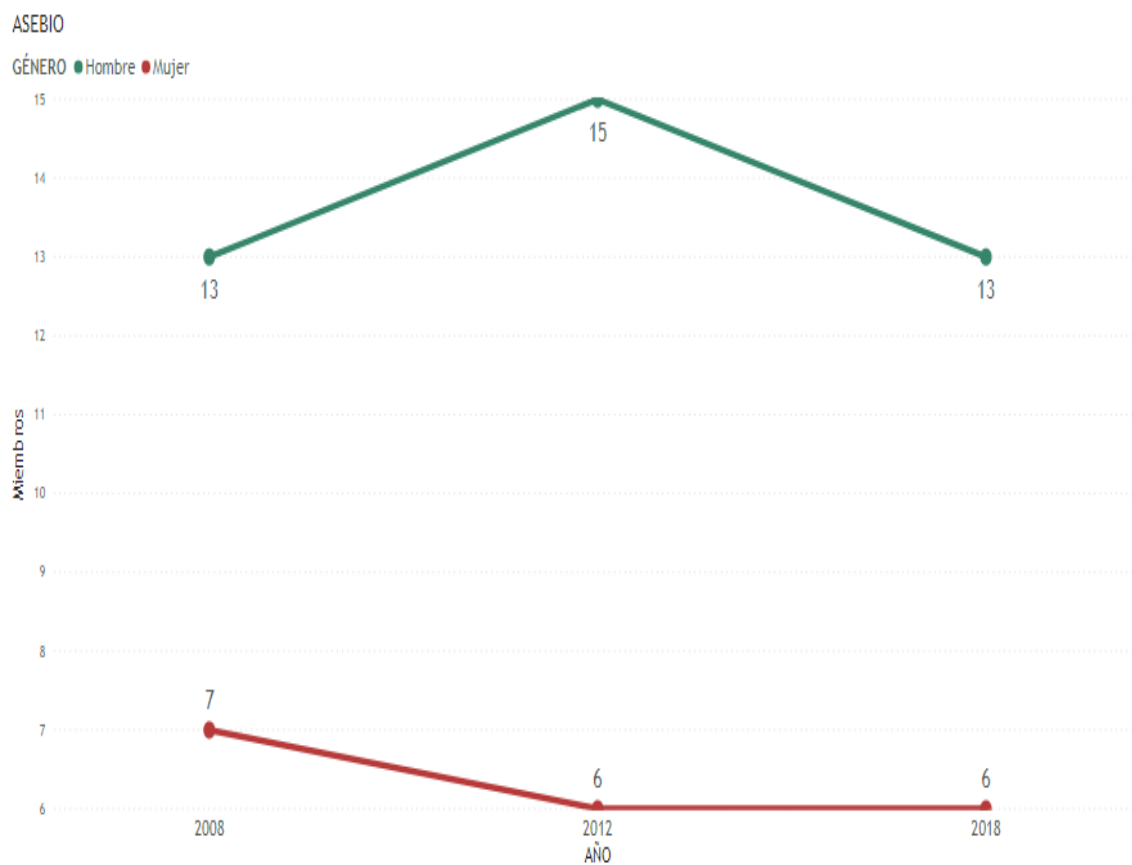
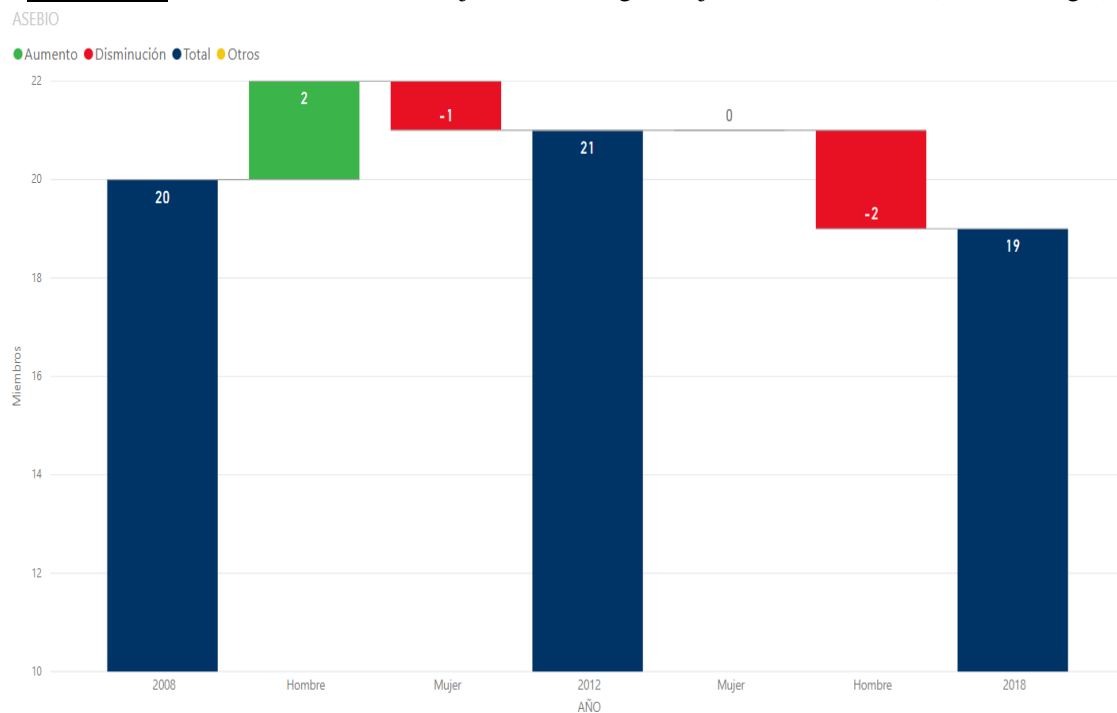


Gráfico 47.-Variación Presencia Mujeres en el Órgano Ejecutivo de Confemetal (Metal)



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 48.-Variación Presencia Mujeres en el Órgano Ejecutivo de Asebio (Biotecnología)**



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos comprobar, en todos y cada uno de los casos analizados la presencia de la mujer en los máximos órganos ejecutivos de las OO.EE. sectoriales analizadas es meramente testimonial en muchos de los casos. Se observan algunos ejemplos de O.E. en los que ninguna mujer ha estado presente en sus órganos de dirección en los años analizados.

La única excepción la encontramos en el caso de Asebio, en la que se cuenta con un 31,5% de mujeres en su máximo órgano ejecutivo, llegando así al número mágico de la *critical mass* del 30%, cifra en que los especialistas en estudios de género sitúan el punto de inflexión a partir del cual el impacto de las mujeres en órganos colectivos (particularmente parlamentos) resulta relevante (Wängnerud, 2009). Resultaría interesante, para una agenda de investigación futura, plantear una exploración cualitativa de este caso a fin de identificar los factores que han incidido en esta realidad.

Pero, salvo la excepción mencionada, vemos por lo tanto que, al igual que ocurre a nivel nacional, tanto en las OE territoriales como en las sectoriales, el papel de la mujer en el liderazgo del movimiento asociativo empresarial es muy limitado. Hay que acercarse a las OO.EE. europeas, a nivel nacional, como Francia (MEDEF) o Italia (Confindustria), y en la toma de datos de la Fase 1, en las OO.EE. de Croacia, Irlanda, Islandia, Montenegro, Polonia y San Marino (tal y como consta en el anexo 1).

### **4.3 Análisis de la presencia digital de las OO.EE.**

Como indicábamos en el Capítulo anterior, a los efectos de poder desarrollar un análisis cuantitativo que nos permita determinar de forma adecuada, dada la ausencia de una herramienta o unos criterios específicos para la medición de la presencia digital de las instituciones y, más en concreto para la medición de la actividad tecnológica de las OO.EE., hemos procedido a generar una herramienta propia, que hemos venido a denominar “*Score Tecnológico*” que, tomando de base los trabajos de Bendle et al. (2010), Böger (2017), Fisher (2009), May (2009), Peters (2013) y Skulme y Praude (2016), nos va a permitir analizar la mayor o menor importancia que la O.E. le da a su presencia en el entorno digital, a través del uso de los indicadores seleccionados, que han sido tomados en consideración gracias a la utilización de los mismos para otro tipo de agentes e instituciones, por parte de los autores antes señalados.

Tabla 1.- Indicadores Score Tecnológico OO.EE.

Indicador	Variable	Descripción
Score Dominio	6 puntos si la puntuación es superior a 90	Peso dado al Authority-Score que facilita Semrush
	5 si la puntuación está entre 70 y 90	
	4 si la puntuación está entre 60 y 70	
	3 si la puntuación está entre 50 y 60	
	2 si la puntuación está entre 40 y 50	
	1 si la puntuación está entre 35 y 40	
	0 si es menor de 35	
Score Idiomas	0.5 si está disponible en tres idiomas o más	Si la web está disponible en uno o varios idiomas
	0.5 si está disponible en dos idiomas	
	0 si solo está disponible en un solo idioma	
Score Área Socio	1 si dispone de área de acceso a asociados	
	0 si no dispone de área de acceso a asociados	
Score Redes Sociales	2 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector es superior a 0.07	Presencia en redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Pinterest, Otras...)
	1.5 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector está en el intervalo [0.07 , 0.05)	
	1 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector está en el intervalo [0.05 , 0.04)	
	0.5 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector está en el intervalo [0.04 , 0.03)	

	0.3 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector está en el intervalo [0.03 , 0.02)	
	0.2 puntos si ratio seguidores RRSS sobre N° empresas del sector está en el intervalo [0.02 ,0)	
	0 si no tiene presencia en RRSS	
Score tecnológico	Suma de Scores (dominio, idiomas, socio y rrss)	Indicador resumen que evalúa el foco que está poniendo la asociación en su difusión digital

Fuente: Elaboración Propia

Hemos procedido, por tanto, a aplicar nuestro Score Tecnológico a las 102 OO.EE. analizadas en nuestra primera fase de la investigación cualitativa, tomando en consideración:

1. Los idiomas en los que se presenta su respectiva página web.
2. Intranet: La existencia de un área específica para socios en la página web.
3. Presencia en Redes Sociales.

Y cuyos resultados nos indican que:

#### **1.-En lo que se refiere al análisis de los idiomas de sus páginas web.-**

El 48% de las asociaciones sólo ofrecen su web en un idioma, y tan solo un 9.8% la tienen disponible en 3 o más idiomas.

Tabla 10.- Resultados Análisis Idiomas Páginas Web

Web Idiomas: N°	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	43	42,2%	81,1%	81,1%
3	8	7,8%	15,1%	96,2%
4	1	1,0%	1,9%	98,1%
5	1	1,0%	1,9%	100,0%
Total	53	52,0%	100,0%	
<b>Solo 1 idioma</b>	<b>49</b>	<b>48,0%</b>		
Total	102	100,0%		

Fuente: Elaboración Propia

No se observan diferencias entre asociaciones con presidentes de diferentes generaciones. Para ello hemos realizado un contraste de asociación de la  $\chi^2$  y no podemos rechazar la ausencia de asociación:

Tabla 11.- Análisis Idiomas Web OO.EE. lideradas por BB.

WEB EN IDIOMAS	Generación BB		Total
	NO	SI	
NO	14	35	49
SI	9	44	53
Total	23	79	102

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12 Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,958	1	,162		
Corrección por continuidad	1,351	1	,245		
Razón de verosimilitudes	1,966	1	,161		
Estadístico exacto de Fisher				,236	,123
Prueba de McNemar				.c	
N de casos válidos	102				

Fuente: Elaboración Propia.

## **2.- Área de Socios**

Como observamos en la tabla 13, el 38% de las asociaciones no dispone de un acceso al área de socios, (acceso privado mediante login).

Tabla 13.- Tabla de resultados OO.EE. con Área de Socios

ÁREA SOCIOS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO	39	38,2%	38,2%	38,2%
SI	63	61,8%	61,8%	100,0%
Total	102	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia

## **3.- Presencia en Redes Sociales**

Por lo que respecta a la presencia en Redes Sociales: El 90% tienen presencia en redes sociales y el 39% están en al menos 4 de ellas.

Tabla 14.- Presencia OO.EE. en Redes Sociales

Presencia en RRSS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	14	13,7%	15,2%	15,2%
2	22	21,6%	23,9%	39,1%
3	20	19,6%	21,7%	60,9%
4	23	22,5%	25,0%	85,9%
5	11	10,8%	12,0%	97,8%
6	2	2,0%	2,2%	100,0%
<b>Total Presencia</b>	92	<b>90,2%</b>	100,0%	
No presencia	10	9,8%		
Total	102	100,0%		

Fuente: Elaboración Propia

Tomado en consideración, en primer lugar, el número de redes sociales en las que las OO.EE. analizadas estarían presentes, deberíamos analizar, como paso siguiente en qué redes en concreto tendrían cuentas abiertas.

Como puede observarse en la tabla siguiente, las RRSS en las que contrastamos una mayor presencia de OO.EE. serían Twitter, Facebook y LinkedIn.

Tabla 15. Resultados por las principales Redes Sociales

PRESENCIA				
RRSS	SI	NO	Total	%Presencia
Twitter	81	21	102	79,4%
Facebook	64	38	102	62,7%
LinkedIn	57	45	102	55,9%
Youtube	46	56	102	45,1%
Instagram	18	84	102	17,6%
Otras	10	92	102	9,8%
Total	92	10	102	90,2%

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto el número de seguidores que registran sus cuentas en RRSS, observamos una gran variabilidad en los datos. Como la media no es una medida robusta de tendencia central, nos fijaremos en la mediana observada.

Tabla 16- Volumen de Seguidores RR.SS.

Volumen Seguidores	Twitter		Facebook		LinkedIn		Youtube (*visualizaciones)		Instagram		OTROS	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 500	10	12,3%	6	9,4%	17	29,8%	11	23,9%	5	27,8%	10	100,0%
Entre 500 y 2.000	21	25,9%	20	31,3%	16	28,1%	3	6,5%	10	55,6%		0,0%
Entre 2.000 y 10.000	30	37,0%	29	45,3%	14	24,6%	7	15,2%	2	11,1%		0,0%
Más de 10.000	20	24,7%	9	14,1%	10	17,5%	25	54,3%	1	5,6%		0,0%
Total	81	100,0%	64	100,0%	57	100,0%	46	100,0%	18	100,0%	10	100,0%

Fuente Elaboración Propia

Tabla 17.- Análisis Estadístico Seguidores RR.SS.

Datos Total	Twitter	Facebook	LinkedIn	Youtube	Instagram	OTROS
Muestra						
Media	8.801	5.482	4.040	94.802	1.185	23
Mediana	3.477	2.267	1.318	14.844	987	18
Desv.Típica	15.116	8.237	6.155	170.536	1.211	22
Nº Casos	81	64	57	46	18	10

Fuente: Elaboración Propia

Si tenemos en cuenta solo las OO.EE. europeas, la mediana registrada casi duplica la mediana muestral en todas las RRSS salvo Instagram.



Tabla 18 Análisis Seguidores OO.EE. Europeas

Datos	Twitter	Facebook	LinkedIn	Youtube	Instagram	OTROS
Media	15.915	9.023	7.939	162.020	1.331	31
Mediana	7.219	4.150	4.969	94.189	781	35
Desv.Típica	22.863	11.035	7.998	221.765	1.527	29
Nº Casos	29	29	21	19	10	5

Fuente: Elaboración Propia

Mientras que, si nos referimos a las OO.EE. españolas:

Tabla 19 Análisis Seguidores OO.EE. españolas

Datos	Twitter	Facebook	LinkedIn	Youtube	Instagram	Otros
Media	5.141	2.596	1.864	48.111	1.061	14
Mediana	3.477	1.586	689	5.386	1.073	18
Desv.Típica	5.577	2.776	3.210	101.382	581	11
Nº Casos	53	37	38	28	8	5

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla (20) nos muestra una comparativa del volumen de seguidores de CEOE con las principales asociaciones europeas y la americana en sus RRSS:

Tabla 20.- Comparativa seguidores RRSS. OO.EE. Europeas y Americana

Asociaciones Nacionales		Twitter	Facebook	LinkedIn	Youtube	Instagram	Otros
<b>EEUU</b>	<b>US</b>	<b>157.201</b>	<b>402.658</b>	<b>21.737</b>	<b>88.301</b>	<b>6.183</b>	<b>2.519</b>
FRANCIA	MEDEF	48.568	9.570	13.792	343.139		
ALEMANIA	BDI	16.117	4.150		180.407	574	
ITALIA	CONFINDUSTRIA	16.050	23.576	10.459	59	5.254	
REINO UNIDO	CBI	70.187	2.063	10.158	226.700		
<b>ESPAÑA</b>	<b>CEOE</b>	<b>21.103</b>	<b>1.380</b>	<b>3.275</b>	<b>64.624</b>	<b>1.654</b>	

Fuente: Elaboración Propia

A los efectos de poder tomar en consideración el número de seguidores en RRSS de estas OO.EE., hemos procedido a desarrollar una medida que pone en relativo el volumen de seguidores respecto las empresas del sector o territorio, entendiendo que son éstas el principal el destino principal de las publicaciones o comentarios que se hacen en sus redes.

Tabla 21.- Ratios seguidores OO.EE. vs. N° de empresas del Sector o Territorio

Puntuación seguidores	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 0.02	32	35,2%
Ratio entre 0.03 y 0.02	9	9,9%
Ratio entre 0.03 y 0.04	5	5,5%
Ratio entre 0.04 y 0.05	5	5,5%
Ratio entre 0.05 y 0.07	4	4,4%
Ratio superior a 0.07	36	39,6%
<b>Total general</b>	<b>91</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22.- Ratio seguidores OO.EE. sectoriales vs. Empresas del sector

Seguidores RRSS versus Empresas en su Sector							
Mediana	Media	Error típ. de la media	Suma	Mínimo	Máximo	Rango	N
0,0391	1,9902	1,2404	181,1114	0,0000	83,5270	83,5270	91

Fuente: Elaboración Propia

Para finalizar el análisis de la presencia digital de las 102 OO.EE., queremos tomar en consideración el Authority-Score que facilita Semrush (Law, 2019; Vyas, 2019), en el que se evalúa la calidad de una web con un valor que va de 0 a 100.

Tabla 23.- Authority Score Semrush

Authority Score							
Mediana	Media	Error típ. de la media	Suma	Mínimo	Máximo	Rango	N
41	40,75	1,23	4.157	5,00	69,00	64,00	102

Fuente: Elaboración Propia

En este sentido, tomando esta herramienta, nos encontramos que la puntuación media de la muestra no llega al 50 mientras que la de la OE americana supera los 70 puntos, y que páginas que habitualmente consultan las empresas obtienen puntuaciones superiores a 50.

Tabla 24.-- Comparativas Authority Score Semrush España-

PAIS	OO.EE.	Authority Score
EEUU	US	73
FRANCIA	MEDEF	66
ALEMANIA	BDI	61
ITALIA	CONFINDUSTRIA	69
REINO UNIDO	CBI	66
ESPAÑA	CEOE	57

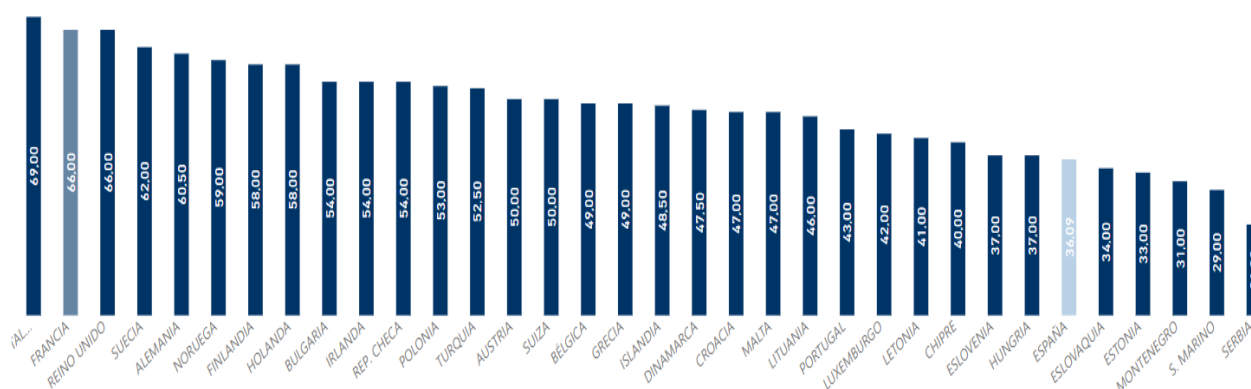
Fuente: Semrush

Otras web analizadas	Authority Score
www.amazon.com	93
www.google.com	100
www.amazon.es	82
www.uschamber.com	73
www.ccoo.es	70
www.ugt.es	55
www.agenciatributaria.es	70
www.seg-social.es	71
www.rmercantilmadrid.com	33

Fuente: Semrush

Gráfico 49.- Authority Score Promedio por paises

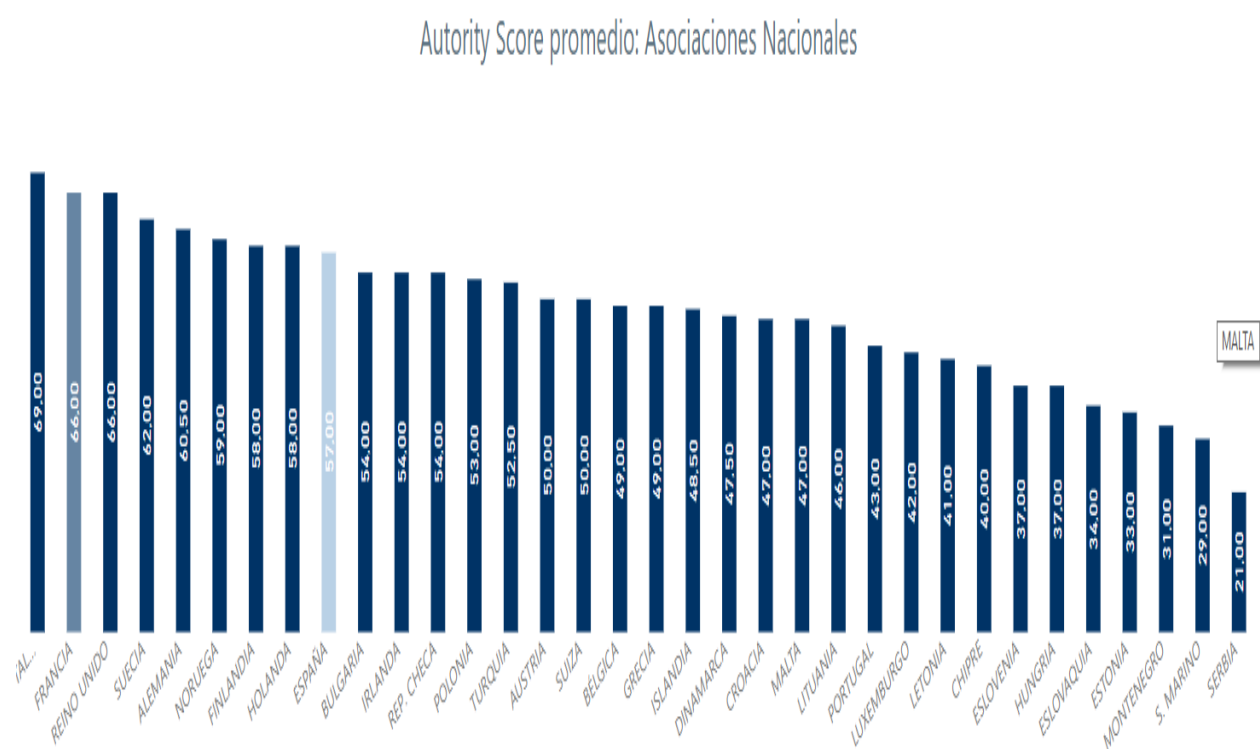
Authority Score promedio



Fuente. - Semrush

Si comparamos solo entre las asociaciones a nivel nacional:

Gráfico 50.- Authority Score Promedio por OO.EE.



Fuente Semrush

Atendiendo a utilizar un indicador que no solo tenga en cuenta la web de las asociaciones sino también los servicios de la misma y las redes sociales, hemos procedido a crear un indicador en el que se ponderan tanto el Authority Score, como el volumen de seguidores, así como la disponibilidad de un área en la web solo para los asociados y que la web esté en más de un idioma. Lo hemos denominado *Score Tecnológico o Digital* y la indicación de la construcción del indicador se muestra en la tabla 4, tomando valores de 0 a 10.

Tabla 25.- Score Tecnológico

Score tecnológico							
Mediana	Media	Error típ. de la media	Suma	Mínimo	Máximo	Rango	N
3	3,28	0	334,10	-	6,50	7	102

Fuente: Elaboración Propia

Vemos que los factores que han intervenido en el cálculo del Score Tecnológico no están correlacionados.

Tabla 26.- Correlaciones Score Tecnológico o Digital

Correlaciones					
		Seguidores versus Empresas en su			
		Authority Score	Sector	Nº Idiomas	Area Asociados
AuthorityScore	Correlación de Pearson	1	,089	-,233	,181
	Sig. (bilateral)		,486	,338	,153
	N	64	64	19	64
Seguidores vs empr sector	Correlación de Pearson	,089	1	-,152	-,261
	Sig. (bilateral)	,486		,536	,037
	N	64	64	19	64
NUMERO IDIOMAS	Correlación de Pearson	-,233	-,152	1	-,184
	Sig. (bilateral)	,338	,536		,450
	N	19	19	19	19
Puntuación Area Asociados	Correlación de Pearson	,181	-,261	-,184	1
	Sig. (bilateral)	,153	,037	,450	
	N	64	64	19	64

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27.- Resultados Comparados OO.EE. España Score Digital

GRUPO	Score Tecnológico
CEOE	4,05
SECTORIAL	2,92
TERRITORIAL	2,52
Total	3,28

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28.- Resultados Comparados Score Digital OO.EE. España-Europa-Estados Unidos

PAIS	OO.EE.	Score Tecnológico
EEUU	US	8,0
FRANCIA	MEDEF	6,3
ALEMANIA	BDI	5,7
ITALIA	CONFINDUSTRIA	5,7
REINO UNIDO	CBI	5,5
ESPAÑA	CEOE	4,7

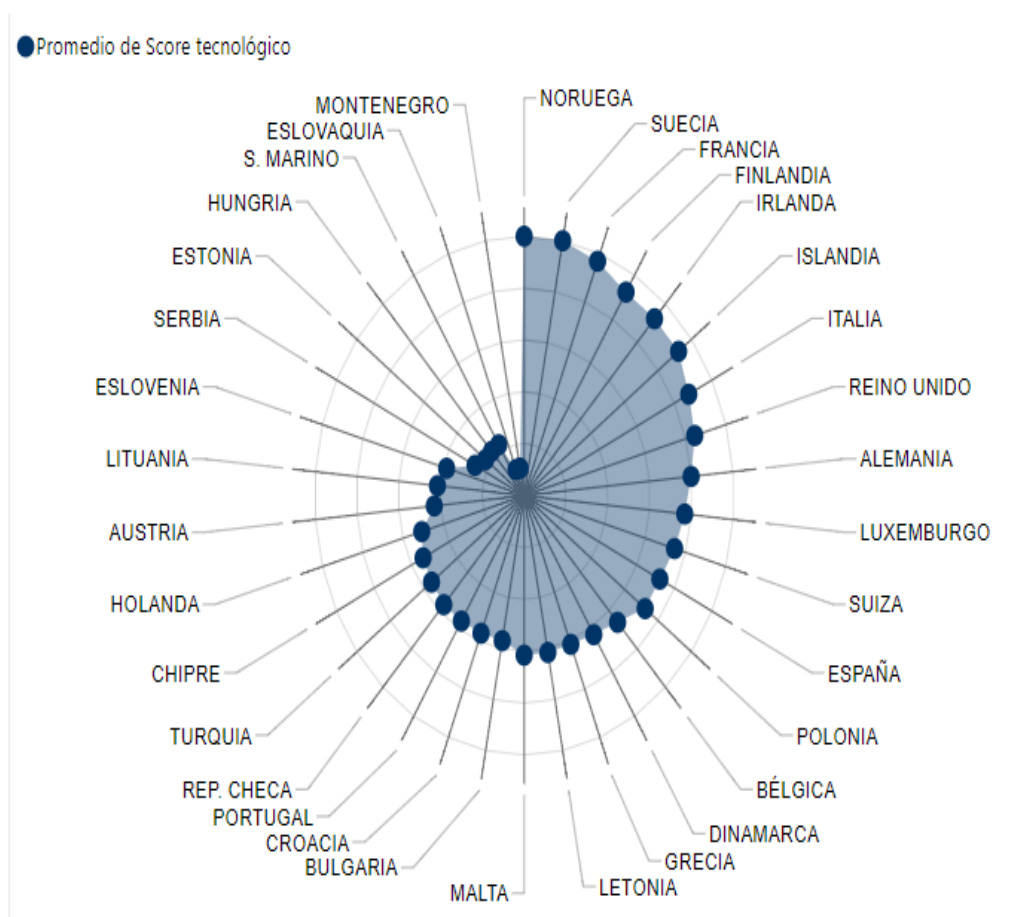
Fuente: Elaboración propia

Tabla 29.- Resultados Score Digital Empresas e Instituciones Comparadas

Web	Score Tecnológico
www.amazon.com	8,0
www.google.com	6,3
www.amazon.es	5,7
www.uschamber.com	5,7
www.ccoo.es	5,5
www.ugt.es	4,7
www.seg-social.es	8,0
www.rmercantilmadrid.com	1,0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 51.- Promedio Score Tecnológico por países



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.4 Valoración resultados**

Los resultados se ordenan en tres apartados en función de las Hipótesis planteadas:

En primer lugar, abordaremos la brecha generacional, para a continuación analizar la brecha de género, y finalizaremos con la brecha digital.

Pero debemos tomar consideración de nuevo las dos fases de investigación cuantitativa realizadas a lo largo del año 2019:

1. **102** OO.EE. nacionales e internacionales con las que analizamos:
  - a. Generación y Género de su Presidente.
  - b. Aplicación del Score Digital para analizar la presencia y actividad digital.
2. **787** líderes empresariales pertenecientes a 13 OO.EE. en un periodo de 20 años, de los que analizamos:
  - a. Generación.
  - b. Género.
    - i. A los efectos de contrastar los resultados obtenidos en la primera fase de la investigación.

#### **FASE 1**

##### **• Brecha generacional**

Con los datos obtenidos en nuestra muestra:

GENERACIÓN	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	Total
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	79	23	102
Distribución	77,5%	22,5%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Lo que queremos contrastar es que no existen evidencias de un relevo generacional, entendiendo como relevo generacional la existencia de una proporción de presidentes de edades inferiores a 55 años superior al 30% (generación X).

Para ello partimos de una hipótesis acerca del parámetro  $p$  de una distribución Bernouilli y vamos a considerar el caso de contrastación de una hipótesis acerca de la proporción de elementos poblacionales que satisfacen una determinada característica. Utilizando para ello una muestra de 102 asociaciones europeas.

Evidentemente, para que este análisis sea riguroso, se debe cumplir que la muestra utilizada sea representativa, es decir, que no haya razones para pensar que la proporción de presidentes con edades inferiores a 55 años en otras muestras de asociaciones difiera a la aquí observada.

A la hora de plantear el contraste debemos considerar nuestra afirmación como hipótesis alternativa, por lo que consideraremos como hipótesis alternativa la no existencia de relevo generacional y por tanto nuestra hipótesis nula será la existencia de relevo generacional

Tomaremos como  $p$  la proporción de presidentes de OO.EE. con más de 55 años);  $X$  será el número de presidentes de la generación BB (edades superiores a 55 años); y  $n$  será el tamaño muestral, que en este caso es 102.

En este caso plantearíamos:

$$H_{10}: P \leq 0.7$$

$$H_{1a}: P > 0.7$$

La regla de rechazo de la existencia de relevo generacional elaborada a priori ha sido rechazar si el estimador insesgado de la proporción, es decir, la proporción muestral, denotada por  $\hat{p}$  donde  $\hat{p} = X/n$ , es igual o superior a 0.7.

Para ello, nos basaremos en que, suponiendo que la hipótesis nula sea cierta, si  $X$  es el número de éxitos en una prueba de  $n$  repeticiones independientes de una binomial  $B(n, p_0)$ , entonces la proporción muestral  $\hat{p} = X/n$  puede aproximarse por una distribución  $N(p_0, p_0(1-p_0)/n)$ , siempre que  $n$  sea suficientemente grande ( $n > 48$ ),

Para hacer inferencia sobre la proporción poblacional, utilizamos el estadístico  $z$  que resulta de la estandarización de la proporción muestral

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{((1-p_0)p_0)}{n}}} \sim N(0,1)$$

En nuestro caso,  $n=104$ , y si fijamos un nivel de significación de 95% ( $\alpha=0.05$ )

$$0.05 = P\left(z = \frac{\frac{X}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{((1-p_0)p_0)}{n}}} \geq 1.64\right) = P\left(X \geq 102 * (0.7 + 1.64 * \sqrt{\frac{0.7*0.3}{102}})\right) =$$

$$P(X \geq 102 * (0.7 + (1.64 * 0.04537))) = P(X \geq 102 * (0.7 + 0.0744)) = P(X \geq 102 * 0.7744) = P(X \geq 78.99)$$



Entonces, si el número de presidentes con más de 55 años en las OO.EE. de la muestra es superior a 78, rechazaríamos la hipótesis nula, estableciendo que la proporción de presidentes con más de 55 años es superior al 70% luego no hay evidencias de que exista un relevo generacional en las organizaciones empresariales. En los datos observados en la muestra se tiene un total de 81 asociaciones con presidentes cuya edad es superior a 55 años. **Esto nos lleva a concluir que no hay evidencias de la existencia de relevo generacional.**

Construimos la región de aceptación de la hipótesis nula, y como hemos considerado un nivel de confianza del 95%, la región de aceptación para el estimador de la proporción en nuestro contraste es:

$$(-\infty, p_0 + z_{\alpha} * \sqrt{\frac{p_0 * (1 - p_0)}{n}})$$

Donde  $z_{\alpha} = 1.64$

Por lo que nuestra región de aceptación es

$$\left(-\infty, 0.70 + 1.64 * \sqrt{\frac{0.7*0.3}{102}}\right) = (-\infty, 0.7 + 1.64 * 0.04537) = (-\infty, 0.7 + 0.0744) = (-\infty, 0.7744)$$

En nuestro caso con la muestra de tamaño 102, el estadístico de contraste es  $\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{79}{102} = 0.7745$ , en este caso se encuentra fuera de la región de aceptación, lo que nos indica nuevamente que debemos rechazar la hipótesis nula de existencia de relevo generacional, con un nivel de confianza del 95%.

Igualmente, si calculamos el estadístico de prueba:

$$Z = \frac{\text{proporción observada} - \text{proporción bajo } H_0}{S_p}$$

Proporción observada  $\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{81}{102} = 0.7745$  y  $S_p = \sqrt{\frac{p_0*(1-p_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0.7*0.3}{102}} = 0.04537$ , con lo que el estadístico de la prueba es:  $Z = \frac{0.7745-0.7}{0.04537} = 1.6421$ .

La hipótesis nula se rechaza porque el valor de la Z calculada es mayor que el valor crítico  $Z=1.64$ . Contrastaremos también si hay diferencias en las proporciones observadas en las OO.EE. europeas y las españolas.

Plantearíamos este contraste:

$H_{110} = P_{Europa} - P_{España} = 0$ , la proporción de *OO.EE.* europeas con presidentes de más de 55 años es la misma que la registrada en las *OO.EE.* españolas.

$H_{11a} = P_{Europa} - P_{España} \neq 0$ , la proporción de *OO.EE.* europeas con presidentes de mas de 55 años no es la misma que la registrada en las *OO.EE.* españolas.

$$n_{Europa} = 38 \quad n_{España} = 64$$

$$p_{Europa} = \frac{34}{38} = 0.89 \quad p_{España} = \frac{45}{66} = 0.70$$

$$H_{11a} = P_{Europa} - P_{España} = 0.89 - 0.70 = 0.19$$

Establecemos un nivel de significación  $\alpha=0.05$ . El valor crítico para la prueba de dos colas es de  $Z=1.96$ .

Estimamos el error estándar de la diferencia de las dos proporciones:

$$S_{p_{Europa-España}} = \sqrt{p * (1 - p) * \left( \frac{1}{n_{Europa}} + \frac{1}{n_{España}} \right)}$$

$$\text{donde: } p = \frac{(n_{Europa} * p_{Europa}) + (n_{España} * p_{España})}{n_{Europa} + n_{España}}$$

Siendo:

$p_{Europa}$  = proporción de *OO. EE.* europeas con presidentes

*con edades iguales o superiores a 55 años*

$p_{España}$  = *proporción de OO. EE. españolas con presidentes*

*con edades iguales o superiores a 55 años*

$n_{Europa}$  = *tamaño muestral de OO. EE europeas*

$n_{España}$  = *tamaño muestral de OO. EE. españolas*

$$p = \frac{34+45}{102} = \frac{79}{102} = 0.7745$$

$$S_{p_{Europa-España}} = \sqrt{0.7745 * 0.2255 * \left(\frac{1}{38} + \frac{1}{64}\right)} = 0.08558$$

Calculamos la de prueba estadística

$$Z = \frac{\text{diferencia entre proporciones observada} - \text{diferencia de proporciones bajo } H_0}{S_{p_{Europa-España}}}$$

$$\text{Diferencia de proporciones observada } \hat{p} = \frac{34}{38} - \frac{45}{64} = 0.1916$$

$$\text{con lo que el estadístico de la prueba es: } Z = \frac{0.1916-0}{0.08558} = 2.23$$

como el valor del estadístico está fuera del intervalo (-1.96, 1.96), rechazamos la hipótesis nula de igualdad de proporciones entre Europa y España con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 30.- Datos generacionales muestra Fase 1

GENERACIÓN	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	Total
OO.EE. Españolas	45	19	64
OO.EE. Europa	34	4	38
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>23</b>	<b>102</b>

Fuente.- Elaboración Propia

### • Brecha de género

Nos planteamos ahora contrastar la desigualdad de género. Para ello, establecemos que se considera que existe igualdad de género cuando la proporción de mujeres se encuentra entre el 40% y el 60% (OIT, 2019; WEF, 2018). Por lo tanto, tendremos OO.EE. con desigualdad si la proporción de mujeres es inferior al 40% o superior al 60%.

Según el Instituto Europeo para la Igualdad de Género ([EIGE](#)), la proporción de mujeres en los consejos de las empresas del Ibex35 en el 2018 ha sido del 23%, dato que queda lejos de lo que

consideraríamos igualdad. No obstante, esa ratio es aún menor a nivel de presidencia en las asociaciones empresariales.

En este contexto, vamos a considerar nuestra afirmación de desigualdad de género como hipótesis alternativa, por lo que consideraremos como hipótesis alternativa la no existencia de igualdad de género entre los presidentes de las OO.EE., y por tanto nuestra hipótesis nula será la existencia de igualdad de género.

Los datos obtenidos en nuestra muestra:

Tabla 31.- Datos muestrales género Fase 1

GÉNERO	Hombres	Mujeres	Total
OO.EE.	87	15	102
Distribución	85,3%	14,7%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tomaremos como  $p$  la proporción de presidentes de OO.EE. mujeres;  $X$  será el número de presidentes hombres; y  $n$  será el tamaño muestral, que en este caso es 102.

En este caso plantearíamos:

$$H_{20}: P \geq 0.23$$

$$H_{2a}: P < 0.23$$

La regla de rechazo de la existencia igualdad de género a priori ha sido rechazar si el estimador insesgado de la proporción, es decir, la proporción muestral, denotada por  $p$  donde  $\hat{p} = X/n$ , es igual o superior a 0.80.

Para ello, nos basaremos en que, suponiendo que la hipótesis nula sea cierta, si  $X$  es el número de éxitos en una prueba de  $n$  repeticiones independientes de una binomial  $B(n, p_0)$ , entonces la proporción muestral  $\hat{p} = X/n$  puede aproximarse por una distribución  $N(p_0, p_0(1-p_0)/n)$ , siempre que  $n$  sea suficientemente grande ( $n > 48$ ),

Para hacer inferencia sobre la proporción poblacional, utilizamos el estadístico  $z$  que resulta de la estandarización de la proporción muestral

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{((1 - p_0)p_0)}{n}}} \sim N(0,1)$$

En nuestro caso,  $n=104$ , y si fijamos un nivel de significación de 95% ( $\alpha=0.05$ )

$$0.05 = P\left(\frac{\frac{x}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{((1-p_0)p_0)}{n}}} \leq -1.64\right) = P\left(X \leq 102 * (0.23 - 1.64 * \sqrt{\frac{0.77*0.23}{102}})\right) = P(X \leq 102 * (0.23 - (1.64 * 0.04167))) = P(X \leq 102 * (0.23 - 0.06834)) = P(X \leq 102 * 0.16166) = P(X \leq 16.489)$$

Entonces, si el número mujeres presidentes en las OO.EE. de la muestra es inferior o igual a 16, rechazaríamos la hipótesis nula, estableciendo que la proporción de presidentes mujeres es inferior al 23%. Como el número que hemos obtenido en nuestra muestra es de 15, **no observamos que haya evidencias de que exista igualdad de género en las organizaciones empresariales. Además, podemos concluir que la proporción de mujeres es inferior a la registrada en los consejos de administración de las empresas del Ibex35.**

Construimos la región de aceptación de la hipótesis nula, y como hemos considerado un nivel de confianza del 95%, la región de aceptación para el estimador de la proporción en nuestro contraste es:

$$(p_0 - z_{\alpha} * \sqrt{\frac{p_0 * (1 - p_0)}{n}}, +\infty)$$

Donde  $z_{\alpha} = 1.64$

Por lo que nuestra región de aceptación es  $\left(0.23 - 1.64 * \sqrt{\frac{0.77*0.23}{102}}, +\infty\right) = (0.23 - 1.64 * 0.04167, +\infty) = (0.23 - 0.06834, +\infty) = (0.16166, +\infty)$

En nuestro caso con la muestra de tamaño 102, el estadístico de contraste es  $\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{15}{102} = 0.1471$ , en este caso se encuentra fuera de la región de aceptación, lo que nos indica nuevamente que debemos rechazar la hipótesis nula de existencia igualdad de género, con un nivel de confianza del 95%.

Igualmente si calculamos el estadístico de prueba:

$$Z = \frac{\text{proporción observada} - \text{proporción bajo } H_0}{S_p}$$

Proporción observada  $\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{15}{102} = 0.1471$  y  $S_p = \sqrt{\frac{p_0*(1-p_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0.77*0.23}{102}}$ , con lo que el estadístico de la prueba es:  $Z = \frac{0.1471-0.23}{0.04167} = -1.99$ .

La hipótesis nula se rechaza porque el valor de la Z calculada es menor que el valor crítico  $Z = -1.64$

Contrastaremos también si hay diferencias en las proporciones de mujeres observadas en las OO.EE. europeas y las españolas.

Plantearíamos este contraste:

$H_{210} = P_{España} - P_{Europa} = 0$ , la proporción de asociaciones Europeas con presidentes mujeres es la misma que la registrada en las asociaciones Españolas.

$H_{21a} = P_{España} - P_{Europa} \neq 0$ , la proporción de asociaciones Europeas con presidentes mujeres no es la misma que la registrada en las asociaciones Españolas.

$$n_{Europa} = 38 \quad n_{España} = 64$$

$$p_{Europa} = \frac{6}{38} = 0.1579 \quad p_{España} = \frac{9}{64} = 0.1406$$

$$H_{21a} = P_{Europa} - P_{España} = 0.1579 - 0.1406 = 0.0173$$

Establecemos un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ . El valor crítico para la prueba de dos colas es de  $Z = 1.96$ .

Estimamos el error estándar de la diferencia de las dos proporciones:

$$S_{p_{Europa-España}} = \sqrt{p * (1 - p) * \left( \frac{1}{n_{Europa}} + \frac{1}{n_{España}} \right)}$$

$$\text{donde: } p = \frac{(n_{Europa} * p_{Europa}) + (n_{España} * p_{España})}{n_{Europa} + n_{España}}$$

Siendo:

$p_{Europa}$  = *proporción de asociaciones europeas con presidentes mujeres*

$p_{España}$  = *proporción de asociaciones españolas con presidentes mujeres*

$n_{Europa}$  = *tamaño muestral de asociaciones europeas*

$n_{España}$  = *tamaño muestral de asociaciones españolas*

$$p = \frac{6+9}{102} = \frac{15}{102} = 0.14706$$

$$S_{p_{Europa-España}} = \sqrt{0.1471 * 0.8529 * \left(\frac{1}{38} + \frac{1}{64}\right)} = 0.07253$$

Calculamos la de prueba estadística

$$Z = \frac{\text{diferencia entre proporciones observada} - \text{diferencia de proporciones bajo } H_0}{S_{p_{Europa-España}}}$$

$$\text{Diferencia de proporciones observada } \hat{p} = \frac{6}{40} - \frac{9}{64} = 0.0173$$

$$\text{con lo que el estadístico de la prueba es: } Z = \frac{0.0173-0}{0.07253} = 0.2381.$$

como el valor del estadístico se encuentra en el intervalo (-1.96, 1.96), no podemos rechazar la hipótesis nula de igualdad de proporciones entre Europa y España con un nivel de confianza del 95%.

- **Existencia de brecha digital / tecnológica (ausencia de cambio tecnológico)**

Atendiendo a Hanna, Rohm, y Crittenden , en su publicación “*We’re all connected: The power of the social media ecosystem*” (2012), las empresas deben considerar su enfoque a los medios sociales como una estrategia integrada que ponga en primer plano las experiencias de los consumidores.

Además, a nivel organizacional, los medios sociales se han convertido en una de las principales herramientas para comunicación, promoción, retención y penetración. El enfoque de este problema lo vamos a dar desde una visión de presencia o ausencia en la red. Para ello nos centramos en analizar su web SEO y SEM y su presencia en redes sociales, así como su audiencia.

Para el planteamiento de esta hipótesis hemos creado un indicador que se centra en dos ejes: análisis de la web y presencia en redes sociales. El eje del análisis web se ha determinado teniendo en cuenta funcionalidades que dispone como son el área de socio y los idiomas disponibles y una evaluación del dominio que evalúa no solo la cantidad o la calidad de los vínculos de retroceso sino también la popularidad del dominio.

Una vez creado el indicador se ha testado en páginas de organizaciones de referencia para evaluar la idoneidad del mismo. Así las dos primeras posiciones [del top 500 de las mejores webs](#) alcanzan una puntuación de 9.

Tabla 32- Análisis páginas web empresas comparadas

Web	WEB EN IDIOMAS	NÚMERO IDIOMAS	INTRANET (login for members)	Número RRSS	Authority Score	Score Dominio	Score Redes Sociales	Score Área Socio	Score Idiomas	Score Tecnológico
www.amazon.com	NO		SI	6	93	6	2	1	0	9.0
www.google.com	NO		SI	6	100	6	2	1	0	9.0
www.amazon.es	NO		SI	5	82	5	2	1	0	8.0
www.uschamber.com	NO		SI	3	73	5	2	1	0	8.0
www.ccoo.es	NO		SI	4	70	4	1	1	0	6.0
www.ugt.es	SI	5	SI	5	55	3	1	1	1	6.0
www.agenciatributaria.es	SI	5	SI	3	70	4	1	1	1	7.0
www.seg-social.es	SI	7	SI	3	71	5	1	1	1	8.0
www.rmercantilmadrid.com	NO		SI	0	33	2	0	1	0	1.0

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro podemos ver la comparativa a nivel nacional de las asociaciones europeas más representativas (Francia, Italia, Alemania y Reino Unido) de nuestra muestra y añadimos la americana como valor de referencia.



Se observa que la Española está a más de un punto respecto de la Francesa.

Tabla 33.- Análisis páginas web OO.EE. España-Europa-Estados Unidos

Siglas	WEB EN IDIOMAS	NÚMERO IDIOMAS	INTRANET (login for members)	Número RRSS	Authority Score	Score Dominio	Score Redes Sociales	Score Área Socio	Score Idiomas	Score Tecnológico	Número de empresas	Seguidores en RRDD vs Empresas
US Chamber (USA)	NO		SI	3	73	5	2	1	0	8	5.954.684	0,099
MEDEF (FRANCIA)	SI	5	SI	4	66	4	0,3	1	1	6,3	3.558.735	0,02
BDI (ALEMANIA)	SI	2	SI	4	61	4	0,2	1	0,5	5,7	2.801.030	0,007
CONFINDUSTRIA (ITALIA)	SI	2	SI	5	69	4	0,2	1	0,5	5,7	4.390.911	0,013
CBI (R.UNIDO)	NO		SI	5	66	4	0,5	1	0	5,5	2.669.440	0,031
CEOE (ESPAÑA)	SI	2	SI	5	57	3	0,2	1	1	4,7	3.337.646	0,008

Fuente: Elaboración Propia

Elaboraremos nuestra hipótesis de brecha digital a partir del score tecnológico, entendiendo que valores por debajo de 5 indicaría ausencia de cuidado de exposición digital.

Lo que queremos contrastar es que no existen evidencias de existencia de brecha digital, entendiendo como brecha digital que la proporción de asociaciones con puntuaciones en nuestro score por debajo de 5 es superior al 65%.

Al igual que en las hipótesis anteriores, partimos de una hipótesis acerca del parámetro  $p$  de una distribución Bernouilli y vamos a considerar el caso de contrastación de una hipótesis acerca de la proporción de elementos poblacionales que satisfacen una determinada característica.

A la hora de plantear el contraste debemos considerar nuestra afirmación como hipótesis alternativa, por lo que consideraremos como hipótesis alternativa la no existencia de brecha digital y por tanto nuestra hipótesis nula será la existencia de brecha digital.

Datos obtenidos en la muestra:

DIGITAL	Score T. <0.5	Score T. ≥0.5	Total
ASOCIACIONES	79	23	102
Distribución	77,5%	22,5%	100%

Tomaremos como  $p$  la proporción de asociaciones con score tecnológico por debajo de 5;  $X$  será el número de asociaciones con score tecnológico con valores inferiores a 5; y  $n$  será el tamaño muestral, que en este caso es 102.

En este caso plantearíamos:

$$H_{30}: P \leq 0.65$$

$$H_{3a}: P > 0.65$$

La regla de rechazo de la existencia de brecha digital a priori ha sido rechazar si el estimador insesgado de la proporción, es decir, la proporción muestral, denotada por  $p$  donde  $\hat{p} = X/n$ , es igual o superior a 0.65.

Para ello, nos basaremos en que, suponiendo que la hipótesis nula sea cierta, si  $X$  es el número de éxitos en una prueba de  $n$  repeticiones independientes de una binomial  $B(n, p_0)$ , entonces la proporción muestral  $\hat{p} = X/n$  puede aproximarse por una distribución  $N(p_0, p_0(1-p_0)/n)$ , siempre que  $n$  sea suficientemente grande ( $n > 48$ ),

Para hacer inferencia sobre la proporción poblacional, utilizamos el estadístico  $z$  que resulta de la estandarización de la proporción muestral

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{((1-p_0)p_0)}{n}}} \sim N(0,1)$$

En nuestro caso,  $n=104$ , y si fijamos un nivel de significación de 95% ( $\alpha=0.05$ )

$$\begin{aligned} 0.05 &= P\left(z = \frac{\frac{X}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{((1-p_0)p_0)}{n}}} \geq 1.64\right) = P\left(X \geq 102 * (0.65 + 1.64 * \sqrt{\frac{0.65 * 0.35}{102}})\right) = \\ &P(X \geq 102 * (0.65 + (1.64 * 0.04723))) = P(X \geq 102 * (0.65 + 0.07745)) \\ &= P(X \geq 102 * 0.72745) = P(X \geq 74.2) \end{aligned}$$

Entonces, si el número de asociaciones con puntuaciones en el score tecnológico inferiores a 5 es superior a 74, rechazaríamos la hipótesis nula, **estableciendo que la proporción de OO.EE. que descuidan sus canales digitales es superior al 60%, lo que evidencia que existe una brecha digital.** En los datos observados en la muestra se tiene un total de 79 OO.EE. con puntuaciones inferiores a 5. Esto nos lleva a concluir que **no hay evidencias de no existencia de brecha digital.** Construimos la región de aceptación de la hipótesis nula, y como hemos considerado un nivel de confianza del 95%, la región de aceptación para el estimador de la proporción en nuestro contraste es:

$$(-\infty, p_0 - z_\alpha * \sqrt{\frac{p_0 * (1 - p_0)}{n}})$$

Donde  $z_\alpha = 1.64$

Por lo que nuestra región de aceptación es  $\left(-\infty, 0.65 + 1.64 * \sqrt{\frac{0.65*0.35}{102}}\right) = (-\infty, 0.65 + 1.64 * 0.04723) = (-\infty, 0.65 + 0.07745) = (-\infty, 0.7274)$

En nuestro caso con la muestra de tamaño 102, el estadístico de contraste es  $\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{75}{102} = 0.7353$ , en este caso se encuentra fuera de la región de aceptación, lo que nos indica nuevamente que debemos rechazar la hipótesis nula de no existencia de brecha tecnológica, con un nivel de confianza del 95%.

Igualmente, si calculamos el estadístico de prueba:

$$Z = \frac{\text{proporción observada} - \text{proporción bajo } H_0}{S_p}$$

Proporción observada  $\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{79}{102} = 0.7745$  y  $S_p = \sqrt{\frac{p_0*(1-p_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0.65*0.35}{102}} = 0.04723$ , con lo que el estadístico de la prueba es:  $Z = \frac{0.7745-0.65}{0.04723} = 2.6364$ .

La hipótesis nula se rechaza porque el valor de la Z calculada es mayor que el valor crítico  $Z=1.64$ . Contrastaremos también si hay diferencias en las proporciones observadas en las asociaciones europeas y las españolas.

Plantearíamos este contraste:

$H_{310} = P_{Europa} - P_{España} = 0$ , la proporción de OO.EE. europeas con score tecnológico por debajo de 5, es la misma que la registrada en las OO.EE. españolas.

$H_{31a} = P_{Europa} - P_{España} \neq 0$ , la proporción de OO.EE. europeas con score tecnológico por debajo de 5 no es la misma que la registrada en las OO.EE. españolas.

$$n_{Europa} = 38 \quad n_{España} = 64$$

$$p_{Europa} = \frac{26}{38} = 0.6842 \quad p_{España} = \frac{53}{64} = 0.8281$$

$$H_{31a} = P_{España} - P_{Europa} = 0.8281 - 0.6842 = 0.1439$$

Establecemos un nivel de significación  $\alpha=0.05$ . El valor crítico para la prueba de dos colas es de  $Z=1.96$ .

Estimamos el error estándar de la diferencia de las dos proporciones:

$$S_{p_{España-Europa}} = \sqrt{p * (1 - p) * \left( \frac{1}{n_{Europa}} + \frac{1}{n_{España}} \right)}$$

$$\text{donde: } p = \frac{(n_{Europa} * p_{Europa}) + (n_{España} * p_{España})}{n_{Europa} + n_{España}}$$

Siendo :

$p_{Europa}$  = *proporción de 00.EE. europeas con score tecnológico por debajo de 5*

$p_{España}$  = *proporción de 00.EE. españolas con score tecnológico por debajo de 5*

$n_{Europa}$  = *tamaño muestral de 00.EE. europeas*

$n_{España}$  = *tamaño muestral de 00.EE. españolas*

$$p = \frac{53+26}{102} = \frac{79}{102} = 0.7745$$

$$S_{p_{Europa-España}} = \sqrt{0.7745 * 0.2255 * \left( \frac{1}{38} + \frac{1}{64} \right)} = 0.08558$$

Calculamos la de prueba estadística

$$Z = \frac{\text{diferencia entre proporciones observada} - \text{diferencia de proporciones bajo } H_0}{S_{p_{Europa-España}}}$$

$$\text{Diferencia de proporciones observada } \hat{p} = \frac{53}{64} - \frac{26}{38} = 0.1439$$

con lo que el estadístico de la prueba es:  $Z = \frac{0.1439-0}{0.08558} = 1.6815$

como el valor del estadístico se encuentra en el área (-1.96, 1.96) no podemos rechazar la hipótesis nula de igualdad de proporciones entre Europa y España con un nivel de confianza del 95%.

Tabla de los datos muestrales:

DIGITAL	Score T. <0.5	Score T.≥0.5	Total
OO.EE. Españolas	53	11	64
OO.EE. Europa	26	12	38
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>23</b>	<b>102</b>

## FASE 2

A los efectos de proceder a contrastar los datos sobre relevo generacional y brecha de género obtenidos en la fase anterior, procedemos a realizar una segunda toma de datos, en esta ocasión sólo centrados en líderes empresariales.

Consideramos que el liderazgo dentro del movimiento asociativo no sólo es desarrollado por la figura del presidente de la O.E., por ello, tomamos en consideración la figura del máximo órgano ejecutivo de las OO.EE. , que normalmente radica en el Comité Ejecutivo o en la Junta Directiva de la O.E.

Además, para poder considerar la evolución del posible relevo generacional tomamos en consideración un periodo de 20 años (1998-2018), sobre el cual estudiamos otras cuatro OO.EE. de tipo territorial y otras tantas sectoriales. Así mismo a estas ocho organizaciones sumamos otras 4 organizaciones sectoriales más, tres de ellas debido a que en un determinado momento temporal propugnan un cambio de modelo organizativo, y en el último de los casos una organización que representa los intereses de un nuevo sector de la economía española, a los efectos de determinar o contrastar el funcionamiento de los nuevos sectores respecto a los tradicionales.

Sobre esta base se analizan de forma individualizada los perfiles de 787 líderes empresariales en las mencionadas OO.EE., que han ocupado puestos de relevancia en sus máximos órganos ejecutivos.

En primer lugar, abordaremos la brecha generacional. A continuación, la brecha de género.

- **Brecha generacional**

Los datos obtenidos en nuestra muestra durante los últimos 20 años:

Año	Menos de 55 años	55 años o más	Total	% Menos 55 años	Nº Asociaciones
1998	1	169	170	1%	9
2008	17	303	320	5%	13
2018	46	185	231	20%	13

Fuente: Elaboración Propia

Se observa una tendencia creciente en la participación de menores de 55 años en los comités y órganos ejecutivos de las OO.EE.

Tomaremos los datos de 2018, para contrastar que no existen evidencias de un relevo generacional, entendiendo como relevo generacional la existencia de una proporción de miembros en los consejos de administración de asociaciones empresariales con edades inferiores a 55 años superior al 30% (generación X).

Para ello partimos de una hipótesis acerca del parámetro  $p$  de una distribución Bernouilli y vamos a considerar el caso de contrastación de una hipótesis acerca de la proporción de elementos poblacionales que satisfacen una determinada característica. Utilizando para ello una muestra de 231 miembros de los consejos de administración de 13 asociaciones.

Evidentemente, para que este análisis sea riguroso, se debe cumplir que la muestra utilizada sea representativa, es decir, que no haya razones para pensar que la proporción de miembros con edades inferiores a 55 años en otras muestras de asociaciones difiera a la aquí observada.

A la hora de plantear el contraste debemos considerar nuestra afirmación como hipótesis alternativa, por lo que consideraremos como hipótesis alternativa la no existencia de relevo generacional y por tanto nuestra hipótesis nula será la existencia de relevo generacional

Tomaremos como  $p$  la proporción de miembros en los consejos de administración en de asociaciones empresariales con más de 55 años;  $X$  será el número de presidentes de la generación BB (edades superiores a 55 años); y  $n$  será el tamaño muestral, que en este caso es 231.

En este caso plantearíamos:

$$H_{10}: P \leq 0.7$$

**H<sub>1a</sub>: P>0.7**

La regla de rechazo de la existencia de relevo generacional elaborada a priori ha sido rechazar si el estimador insesgado de la proporción, es decir, la proporción muestral, denotada por  $p$  donde  $\hat{p} = X/n$ , es igual o superior a 0.7.

Para ello, nos basaremos en que, suponiendo que la hipótesis nula sea cierta, si  $X$  es el número de éxitos en una prueba de  $n$  repeticiones independientes de una binomial  $B(n, p_0)$ , entonces la proporción muestral  $\hat{p} = X/n$  puede aproximarse por una distribución  $N(p_0, p_0(1-p_0)/n)$ , siempre que  $n$  sea suficientemente grande ( $n > 48$ ),

Para hacer inferencia sobre la proporción poblacional, utilizamos el estadístico  $z$  que resulta de la estandarización de la proporción muestral

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{((1-p_0)p_0)}{n}}} \sim N(0,1)$$

En nuestro caso,  $n=231$ , y si fijamos un nivel de significación de 95% ( $\alpha=0.05$ )

$$\begin{aligned} 0.05 &= P\left(z = \frac{\frac{X}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{((1-p_0)p_0)}{n}}} \geq 1.64\right) = P\left(X \geq 231 * (0.7 + 1.64 * \sqrt{\frac{0.7*0.3}{231}})\right) = \\ &P(X \geq 231 * (0.7 + (1.64 * 0.03015))) = P(X \geq 231 * (0.7 + 0.04945)) \\ &= P(X \geq 231 * 0.74944) = P(X \geq 173.12) \end{aligned}$$

Entonces, si el número de miembros con más de 55 años en las asociaciones de la muestra es superior a 173, rechazaríamos la hipótesis nula, estableciendo que la proporción de miembros con más de 55 años es superior al 70% luego no hay evidencias de que exista un relevo generacional en las organizaciones empresariales. En los datos observados en la muestra se tiene un total de 185 miembros del consejo de administración cuya edad es superior a 55 años. Esto nos lleva a concluir que **no hay evidencias de existencia de relevo generacional**.

Construimos la región de aceptación de la hipótesis nula, y como hemos considerado un nivel de confianza del 95%, la región de aceptación para el estimador de la proporción en nuestro contraste es:

$$(-\infty, p_0 + z_{\alpha} * \sqrt{\frac{p_0 * (1 - p_0)}{n}})$$

Donde  $z_{\alpha} = 1.64$

Por lo que nuestra región de aceptación es

$$\left(-\infty, 0.70 + 1.64 * \sqrt{\frac{0.7*0.3}{231}}\right) = (-\infty, 0.7 + 1.64 * 0.03015) = (-\infty, 0.7 + 0.04945) = (-\infty, 0.650)$$

En nuestro caso con la muestra de tamaño 231, el estadístico de contraste es  $\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{185}{231} = 0.8009$ , en este caso se encuentra fuera de la región de aceptación, lo que **nos indica nuevamente que debemos rechazar la hipótesis nula de existencia de relevo generacional, con un nivel de confianza del 95%.**

Igualmente, si calculamos el estadístico de prueba:

$$Z = \frac{\text{proporción observada} - \text{proporción bajo } H_0}{S_p}$$

Proporción observada  $\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{185}{231} = 0.8009$  y  $S_p = \sqrt{\frac{p_0*(1-p_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0.7*0.3}{231}} = 0.03015$ , con lo que el estadístico de la prueba es:  $Z = \frac{0.8009-0.7}{0.03015} = 3.34534$ .

La hipótesis nula se rechaza porque el valor de la Z calculada es mayor que el valor crítico  $Z=1.64$

- **Brecha de género**

Se considera que existe igualdad de género cuando la proporción de mujeres se encuentra entre el 40% y el 60%. Por lo tanto, tendremos asociaciones con desigualdad si la proporción de mujeres es inferior al 40% o superior al 60%.

En este contexto, vamos a considerar nuestra afirmación de desigualdad de género como hipótesis alternativa, por lo que consideraremos como hipótesis alternativa la no existencia de igualdad de género miembros del consejo de administración de las organizaciones empresariales, y por tanto nuestra hipótesis nula será la existencia de igualdad de género.



Los datos obtenidos en nuestra muestra:

Año	Hombre	Mujer	Total	% Mujeres	Nº Asociaciones
1998	165	5	170	2,9%	9
2008	295	25	320	7,8%	13
2018	198	33	231	14,3%	13

Fuente: Elaboración Propia

Se observa una tendencia creciente en la participación de mujeres los consejos de administración de asociaciones empresariales en los últimos 20 años. Si bien en los últimos 10 años vemos que se ha duplicado, el crecimiento está siendo muy lento.

Tomaremos como  $p$  la proporción de miembros mujeres en el consejo de administración de asociaciones empresariales;  $X$  será el número de miembros mujeres; y  $n$  será el tamaño total muestral, que en este caso es 231 (de 13 asociaciones).

En este caso plantearíamos:

$$H_{20}: P \geq 0.23$$

$$H_{2a}: P < 0.23$$

La regla de rechazo de la existencia igualdad de género a priori ha sido rechazar si el estimador insesgado de la proporción, es decir, la proporción muestral, denotada por  $p$  donde  $\hat{p} = X/n$ , es menor a 0.23.

Para ello, nos basaremos en que, suponiendo que la hipótesis nula sea cierta, si  $X$  es el número de éxitos en una prueba de  $n$  repeticiones independientes de una binomial  $B(n, p_0)$ , entonces la proporción muestral  $\hat{p} = X/n$  puede aproximarse por una distribución  $N(p_0, p_0(1-p_0)/n)$ , siempre que  $n$  sea suficientemente grande ( $n > 48$ ),

Para hacer inferencia sobre la proporción poblacional, utilizamos el estadístico  $z$  que resulta de la estandarización de la proporción muestral

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{((1 - p_0)p_0)}{n}}} \sim N(0,1)$$

En nuestro caso,  $n=231$ , y si fijamos un nivel de significación de 95% ( $\alpha=0.05$ )

$$0.05 = P\left(\frac{\frac{X}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{((1-p_0)p_0)}{n}}} \leq -1.64\right) = P\left(X \leq 231 * (0.23 - 1.64 * \sqrt{\frac{0.77*0.23}{231}})\right) =$$

$$P(X \leq 231 * (0.23 - (1.64 * 0.02769))) = P(X \leq 231 * (0.23 - 0.04541)) = P(X \leq 231 * 0.18459) = P(X \leq 42.64029)$$

Entonces, si el número mujeres en los consejos de administración de las asociaciones empresariales de la muestra es inferior o igual a 43, rechazaríamos la hipótesis nula, estableciendo que la proporción de miembros mujeres en el comité ejecutivo es inferior al 23%.

Como el número que hemos obtenido en nuestra muestra es de 33, **no observamos que haya evidencias de que exista igualdad de género en las organizaciones empresariales**. Además, podemos concluir que la proporción de mujeres es inferior a la registrada en los consejos de administración de las empresas del Ibex35.

Construimos la región de aceptación de la hipótesis nula, y como hemos considerado un nivel de confianza del 95%, la región de aceptación para el estimador de la proporción en nuestro contraste es:

$$(p_0 - z_\alpha * \sqrt{\frac{p_0 * (1 - p_0)}{n}}, +\infty)$$

Donde  $z_\alpha = 1.64$

Por lo que nuestra región de aceptación es

$$\left(0.23 - 1.64 * \sqrt{\frac{0.77*0.23}{231}}, +\infty\right) = (0.23 - 1.64 * 0.02769, +\infty) = (0.23 - 0.04541, +\infty) = (0.18459, +\infty)$$

En nuestro caso con la muestra de tamaño 231, el estadístico de contraste es  $\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{33}{231} = 0.1429$ , en este caso se encuentra fuera de la región de aceptación, lo que nos indica nuevamente que debemos rechazar la hipótesis nula de existencia igualdad de género, con un nivel de confianza del 95%.

Igualmente, si calculamos el estadístico de prueba:

$$Z = \frac{\text{proporción observada} - \text{proporción bajo } H_0}{S_p}$$

Proporción observada  $\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{33}{231} = 0.1429$  y  $S_p = \sqrt{\frac{p_0*(1-p_0)}{n}} = \sqrt{\frac{0.77*0.23}{231}}$ , con lo que el estadístico de la prueba es:  $Z = \frac{0.1429-0.23}{0.02769} = -3.14709$ .

La hipótesis nula se rechaza porque el valor de la Z calculada es menor que el valor crítico  $Z = -1.64$ .

### FASE 3

Por lo que respecta a esta fase, en la que como hemos explicado anteriormente, centramos el análisis cualitativo de los resultados cuantitativos obtenidos en las dos fases anteriores, a los efectos de poder contrastar la hipótesis principal de nuestra tesis,  $H_0$  acerca de la pérdida de relevancia de las OO.EE. en el entorno actual.

Habiendo podido demostrar las diferentes hipótesis secundarias en las que planteábamos la ausencia de relevo generacional, la presencia de una brecha de género y de una brecha digital, nos disponíamos a analizar en qué medida estas tres situaciones influían en la visión que se tiene de las OO.EE. en España, dando contestación a las diferentes preguntas de investigación que planteábamos al inicio del capítulo 3.

Para ello organizamos un focus group, con el apoyo de la Fundación Rafael del Pino, en cuya sede pudimos reunir a doce expertos ligados a los diferentes grupos de interés directamente relacionados con el entorno del movimiento asociativo empresarial:

- Empresarios y emprendedores menores de 45 años.
- Empresarios mayores de 55 años.
- Representantes de las Administraciones Públicas.
- Ejecutivos de grandes empresas miembros de alguna O.E.
- Representantes de instituciones ligadas.

A lo largo de una sesión que duró más de dos horas, y cuyo detalle de la misma se adjunta como anexo de la presente tesis, se plantearon todos y cada uno de los elementos ligados a la presencia y posicionamiento actual de las OO.EE. en España, y los posibles condicionantes que ligarían éste con el entorno generacional, de género y digital.

Para facilitar la tarea del Moderador de la sesión, se había preparado un cuestionario con todos los temas a plantear, y que facilitaron que se obtuvieran una serie de conclusiones que exponemos a continuación<sup>48</sup>:

- I. Las OO.EE. deben avanzar hacia un nuevo modelo.
- II. Las nuevas generaciones no se ven representadas en las OO.EE.
- III. Hoy un joven empresario cuando inicia su proyecto no sabe si afiliarse a una O.E. o a un sindicato.
- IV. Los jóvenes empresarios pueden poder en marcha sus proyectos sin necesidad de participar en una O.E.
- V. Las OO.EE. han perdido importancia por seguir haciendo lo mismo que venían haciendo desde su puesta en marcha.
- VI. El entorno económico y empresarial en España ha cambiado pero las OOEE no.
- VII. Para generar un nuevo modelo de O.E. es necesario que asuman una plena presencia en el entorno digital
- VIII. Hoy las OO.EE. siguen siendo importantes, pero deben generar su posicionamiento desde un discurso diferente en el que los valores y el retorno sean factores clave del mismo.
- IX. Todos coinciden como conclusión final que las OO.EE. no son relevantes para las nuevas generaciones de empresarios.

---

<sup>48</sup> Conclusiones que provienen del acta del Focus Group que se adjunta en el anexo 3.

Por lo tanto, tomando en consideración todas y cada una de las hipótesis planteadas, éstas han podido ser contrastadas a lo largo del presente capítulo en el que hemos podido analizar los resultados de las tres fases en la que nuestra investigación se ha dividido.

Tabla 34.- Comprobación de hipótesis

H	PROPUESTA	COMPROBACIÓN
<i>H<sub>0</sub>.</i>	<i>Las OO.EE. han perdido relevancia en la Sociedad del Siglo XXI.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>1</sub></i>	<i>Los órganos de gobierno de las OO.EE. no actualizan sus propias estructuras en lo relativo a la inclusión de nuevas generaciones.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>1.1</sub></i>	<i>Existe brecha generacional en las estructuras organizativas de los órganos de gobierno de las OO.EE.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>2</sub></i>	<i>Los órganos de gobierno de las OO.EE. no están equilibrados en lo relativo al número de hombres y mujeres que los representan.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>2.1</sub></i>	<i>Existe brecha de género en las estructuras organizativas de los órganos de gobierno de las OO.EE.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>3</sub></i>	<i>Las OO.EE. presentan una reducida presencia en el entorno digital</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>3.1</sub></i>	<i>Existe una brecha digital de las OO.EE. respecto a la Sociedad en la que actúan.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>3.1.1</sub></i>	<i>Las OO.EE. no actualizan su web site incluyendo contenidos relevantes para sus asociados y públicos con los que interactúan.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>3.1.2</sub></i>	<i>Las OO.EE. no contribuyen al posicionamiento de su web site en los buscadores incluyendo enlaces, adecuando técnicamente la web y favoreciendo su promoción.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>3.2</sub></i>	<i>Las OO.EE. disponen de cuentas abiertas en las redes sociales.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>3.2.1</sub></i>	<i>Las OO.EE. no publican contenidos en la RRSS relevantes para sus asociados y públicos con los que interactúan.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>H<sub>3.2.2</sub></i>	<i>Las OO.EE. no son seguidas mayoritariamente en las RRSS.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

Esta tesis ha analizado la posición de las OO.EE en el entorno económico y social en España, centrándose en la evolución de su relevancia en la época reciente y preguntándose por los factores que han podido influir en los cambios en esta dimensión. Su principal objetivo ha sido demostrar en qué medida tres factores que la literatura relaciona con el liderazgo y el avance de las organizaciones (generación, género y tecnología) han influido en los cambios observados. Para ello hemos orientado nuestra investigación en torno a una hipótesis principal según la cual existe una pérdida de relevancia del modelo actual de organizaciones si las OO.EE. que puede ligarse a la existencia de una triple brecha generacional, de género y digital en sus cúpulas.

A fin de alcanzar nuestro objetivo, hemos planteado un marco teórico de una forma secuencial, que nos llevó en primer lugar a considerar los principales elementos básicos del asociacionismo, estructurados en tres factores, la asociabilidad y la acción colectiva; la representación y defensa de intereses y la heterogeneidad. Seguidamente analizamos el fenómeno generacional, desde los postulados tradicionales ligados al concepto de generación, para pasar posteriormente a analizar las diferencias generacionales, el relevo, la convivencia y el conflicto generacional. A continuación, focalizamos nuestro interés en el género, tomando en consideración la brecha generacional, el papel de la mujer y el liderazgo; el emprendimiento femenino y, finalmente el papel de la mujer en las OO.EE. Para terminar el estudio del marco teórico, nos adentramos en el fenómeno digital, para desde allí analizar la Revolución Tecnológica y Digital; el papel de Internet y de las Redes Sociales y terminar el estudio con las nuevas pautas de la Acción Conectiva.

Asumidos los principales conceptos teóricos que orientan el diseño de la investigación y la propuesta de hipótesis, dimos traslado del marco al diseño de la investigación, diseñando una metodología mixta para tratar de contrastar las diferentes hipótesis que planteamos.

En lo que respecta a la investigación cuantitativa, la hemos desarrollado en dos fases, con el análisis de 102 OO.EE. en la primera, y, en la segunda otro más en profundidad de 13 OO.EE. de las que analizamos la composición de sus máximos órganos ejecutivos en un periodo de 20 años, que nos llevó a trabajar con los 787 líderes que ocuparon estas posiciones en ese periodo temporal.

A estas dos fases le sucedió una tercera consistente en la organización de un focus group en el que doce expertos vinculados con el mundo asociativo, empresarial, institucional y público, nos

permitieron contrastar los resultados cuantitativos y reforzar los hallazgos de las fases precedentes en relación a la vinculación del factor generacional, el tecnológico y el de género con nuestra reflexión sobre la posible pérdida de relevancia de las OO.EE. como consecuencia de éstos.

Como hemos tenido la oportunidad de analizar en el capítulo anterior, a través del análisis cuantitativo hemos podido confirmar las hipótesis secundarias:

### **Brecha generacional**

*H<sub>1</sub>.- Los órganos de gobierno de las OOEE no actualizan sus propias estructuras en lo relativo a la inclusión de nuevas generaciones.*

*H<sub>1.1</sub>.- Existe brecha generacional en las estructuras organizativas de los órganos de gobierno de las OOEE.*

En la Tabla 5 observamos que siendo la generación Baby Boomer los nacidos entre 1946 y 1964<sup>49</sup>, la Generación X los nacidos entre 1965 y 198 y la Generación SG los nacidos entre 1928 y el 1945, **sólo el 22.5% de los Presidentes de las 102 OO.EE. pertenecen a la generación X.**

Tabla 5.- Distribución de las Generaciones de los presidentes de las OOEE analizadas

Generación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SG	1	1,0%	1,0%	1,0%
BB	78	76,5%	76,5%	77,5%
X	23	22,5%	22,5%	100,0%
Total	102	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia

<sup>49</sup> Siguiendo los criterios etarios ofrecidos por el Pew Research Institute

Además, en lo que respecta a los 787 líderes analizados nos encontramos que:

Tabla 6.- Resultados Distribución Generacional Órganos Ejecutivos OO.EE.Fase 2

Generaciones	Miembros	Distribución
BB	505	64,17%
S	212	26,94%
X	68	8,64%
Y	2	0,25%
<b>Total general</b>	<b>787</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Con lo que hemos podido contrastar la existencia de una brecha generacional, que no sólo se evidenciaba en el hecho de que de los 102 presidentes de las OO.EE. analizadas, sólo el 22, 5 % pertenecen a la Generación X, y por tanto tienen menos de 55 años.

El dato más evidente de dicha brecha se demostraría con el número de miembros de la Generación X o Y que habría dentro de los 787 líderes analizados en la Fase 2. Resulta que sólo un 8,64% de los líderes analizados pertenecen a la Generación X, mientras que el 64,17 % provienen de la Generación BB.

### **Brecha de género**

*H<sub>2</sub>.- Los órganos de gobiernos de las OOEE no están equilibrados en lo relativo al número de hombres y mujeres que los representan.*

*H<sub>2.1</sub>.- Existe brecha de género en las estructuras organizativas de los órganos de gobierno de las OOEE.*

Tabla 8.- Liderazgo Asociativo por género Fase 1

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	87	85,3%	85,3%	85,3%
Femenino	15	14,7%	14,7%	100,0%
Total	102	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 9.- Resultados Género Órganos Ejecutivos OO.EE. analizadas Fase 2

Género	Miembros	Distribución
Hombre	713	90,60%
Mujer	74	9,40%
<b>Total general</b>	<b>787</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Igualmente hemos podido demostrar la existencia de una clara brecha de género, dado que no sólo un 14,7% de las 102 OO.EE. analizadas en la primera fase estarían presididas por una mujer, sino que, además, de los 787 líderes estudiados en la Fase 2 sólo 74 son mujeres, lo que supone un 9,4 %, lo que refleja la reducida presencia de mujeres en las posiciones de liderazgo de las OO.EE.

Debemos poner además en relación el dato generacional y el de género dado que, si comparamos ambos, vemos cómo se da un mayor número de mujeres que de representantes de las nuevas generaciones, que a nuestro juicio no hace sino fortalecer la existencia de la brecha generacional.

### **Brecha tecnológica**

*H<sub>3</sub>.- Las OOEE presentan una reducida presencia en el entorno digital*

*H<sub>3.1</sub>.- Existe una brecha digital de las OOEE respecto a la Sociedad en la que actúan.*

Finalmente analizamos la brecha digital, para la que utilizamos una herramienta que diseñamos específicamente, dada la inexistencia de herramientas para medir la presencia digital de OO.EE. hasta la fecha.

A través del “Score Digital” tomamos en consideración diferentes elementos de medición para verificar la presencia digital de las OO.EE, a través de:

1. Su página web: idiomas, área de socio.
2. Redes Sociales: número de redes en las que la O.E. está presente y el número de seguidores.
3. Como complemento tomamos de referencia el “Authority Score” (Tabla 19) del dominio web de cada O.E. dado que este indicador nos ofrece una valoración concreta de la actividad, contenidos e interacciones que cada uno logra.
4. Nos encontramos que la puntuación media de la muestra no llega al 50 mientras que la de la OE americana supera los 70 puntos, y que páginas que habitualmente consultan las empresas obtienen puntuaciones superiores a 50.
5. En el Score Tecnológico final, los resultados nos muestran un mejor posicionamiento de las OO.EE. sectoriales frente a las territoriales, si bien el resultado total tanto de CEOE

como de todas las OO.EE. españolas se sitúa cerca (CEOE) o por debajo de la mitad del que obtiene la OO.EE. americana y con diferencias de al menos un punto con el resto de OO.EE. europeas.

Tabla 24.- Comparativas Authority Score Semrush

PAIS	OOEE	Authority Score
EEUU	US	73
FRANCIA	MEDEF	66
ALEMANIA	BDI	61
ITALIA	CONFINDUSTRIA	69
REINO UNIDO	CBI	66
ESPAÑA	CEOE	57

Fuente: Semrush

Tabla 27.- Resultados Comparados OO.EE. España Score Digital

GRUPO	Score Tecnológico
CEOE	4,05
SECTORIAL	2,92
TERRITORIAL	2,52
Total	3,28

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28.- Resultados Comparados Score Digital OOEE España-Europa-Estados Unidos

PAIS	OOEE	Score Tecnológico
EEUU	US	8,0
FRANCIA	MEDEF	6,3
ALEMANIA	BDI	5,7
ITALIA	CONFINDUSTRIA	5,7
REINO UNIDO	CBI	5,5
ESPAÑA	CEOE	4,7

Fuente: Elaboración propia

Con ello hemos podido confirmar igualmente la existencia de una brecha digital de las OO.EE. españolas.

Confirmadas las principales hipótesis con una aproximación cuantitativa de las fases 1 y 2, los hallazgos de la aproximación cualitativa (fase 3) obtenidos a partir de un *focus group* han permitido reforzar nuestra confirmación de hipótesis y añadir comprensión al fenómeno.

En primer lugar, en la pérdida de protagonismo de las OO.EE. tendrían una responsabilidad directa las propias OO.EE. o más concretamente, sus líderes que no habrían prestado la atención adecuada a la entrada de miembros más jóvenes, como se nos dijo en el Focus: “las OO.EE. jamás han acercado a los jóvenes al asociacionismo empresarial”.

Estas generaciones anteriores, como la BB, provienen de un entorno en el que las OO.EE. eran las instituciones dominantes de la actividad empresarial y, por tanto, el acceso y participación en las mismas era considerado, ante todo, como un claro elemento de reputación personal (Tecker, 2012).

Y la sociedad habría dado un cambio en lo que al relevo generacional se refiere, dado que el postulado de Mannheim (Mannheim, 1928a) sobre el relevo generacional, sólo contemplaba la convivencia de un máximo de dos generaciones. Pero hoy, este fenómeno de relevo constante habría visto como fruto de las mejoras en las condiciones de vida, en los últimos 20 años especialmente, no se estaría produciendo el relevo generacional en sí (Connolly, 2019; Ghiardo, 2004; Wey Smola & Sutton, 2002), sino un fenómeno sociológicamente nuevo como sería el de la convivencia de hasta cinco generaciones diferentes (Ahn & Ettner, 2014a; Appelbaum et al., 2005; Blanco, 2011; J. Connolly, 2019; Leccardi & Feixa, 2011).

Y hoy, en el entorno asociativo conviven éstas generaciones, con un conjunto de prioridades diferentes, y desarrollan su vida profesional y personal bajo un conjunto de principios distintos a los priorizados por parte de las generaciones anteriores (Ahn & Ettner, 2014a; Ghiardo, 2004; Lyons, 2004; Wey Smola & Sutton, 2002).

De hecho, y a este respecto son muy reveladoras algunas de las conclusiones del *focus group*:

- las OO.EE. “deben aprender a convivir y a compartir su espacio con ellos”.
- “que lo que era considerado clave en los años 70 hoy carece de sentido, no por el concepto en sí mismo, sino porque el entorno en el que la empresa tomaba ese tipo de decisiones ha cambiado radicalmente”.
- “la España de finales de los años 70 no es la España del Siglo XXI, que el modelo de Sociedad, de familia, de trabajo, de empresa ha cambiado y, sin embargo, igualmente señalan que, en cambio nada ha cambiado en las OO.EE.”

Argumentos como los planteados nos muestran cómo las nuevas generaciones muestran un claro alejamiento de las OO.EE., no sólo frente a su posicionamiento, sino sobre la necesidad o no de contar con ellas.

Nos han señalado cómo para sus proyectos empresariales no han necesitado de mayor soporte que el de sus inversores y que no tienen problema alguno para contactar y tratar directamente con las Administraciones con las que deben vincularse, sin necesidad de contar con el apoyo de una O.E. para ello. De hecho, se nos resaltó como habían podido desarrollar sus proyectos empresariales sin necesidad de pertenecer a O.E. alguna.

El factor generacional directamente incide en las prioridades que una generación u otra toma en consideración, como veíamos en el Capítulo 2, la juventud del siglo XXI no es ni nada tiene que ver con la visión básica que de la Sociedad, tenía la juventud a finales del siglo XX (Cerezo, 2016; CIS, 2014; INJUVE, 2012; Leccardi & Feixa, 2011), generaciones con diferentes formas y objetivos en su vida profesional, como hemos comprobado en la ingente producción científica que así lo demuestra (ICAI-ICADE, 2016; PwC, 2013).

Y esto lo vemos en consideraciones tales como “no vemos ningún valor en ello (afiliarse a una O.E.) ni para mí ni para mi empresa”. Consideran que lo que hoy en día comunican las OO.EE. no tiene valor alguno para ellos, que los temas que tratan y la forma que tienen de hacerlo, a su juicio, no tienen ningún interés, “ningún valor”, y aquellos que participan en alguna, como ejecutivos de alguna gran empresa, nos indican que “no somos capaces de generar un valor concreto, de obtener un retorno directo de nuestra presencia en las OE”.

Esas diferencias entre generaciones, como hemos visto, tendrían su reflejo directo en sus respectivos valores, entre ellos estaría el de la igualdad de género (Heredero, 2014), clave para las nuevas generaciones, tal y como nos atestiguaron en la defensa que realizaron del papel de la mujer en la actividad económica y empresarial, estableciendo que “en el Siglo XXI carece de sentido que existan organizaciones de mujeres empresarias”, como si fueran “un gueto en el que se las tiene apartadas” o que sea una noticia en los medios que se nombre a una mujer para un determinado cargo de una O.E.

De hecho en el focus group se defiende el papel de la igualdad como un factor definitorio de las nuevas generaciones, y tomaríamos para ello la mejor definición para el concepto que ellos defienden como igualdad, que es la que nos ofrece Jadhav (2016) que propone que “*la igualdad no significa que las mujeres y los hombres se convertirán en lo mismo, sino que los derechos, las responsabilidades y las oportunidades de las mujeres y los hombres no dependerán de si nacen como hombres o mujeres*”.

El factor generacional a nuestro juicio iría directamente vinculado al tecnológico y digital, dado que como explicábamos en el marco teórico, hablar de las nuevas generaciones es hablar de

Tecnología (M. Bennett et al., 2010), tecnología que comparten como elemento de unión (Dimock, 2019). De hecho muchos autores indican que no conciben sus vidas ni el mundo que les rodea sin el papel facilitador de la tecnología (Gursoy et al., 2008; Schüssler et al., 2017; Stewart et al., 2017a). Son eruditos digitales y para algunos autores (M. Bennett et al., 2016; Ng & Parry, 2016; Ng & Feldman, 2010) desarrollan su vida personal y profesional a través de aplicaciones virtuales que les permiten la creación y el intercambio de contenidos.

De ahí la importancia directa de que las OO.EE. puedan promover su presencia en el entorno digital, como vía de recuperar el interés de las nuevas generaciones, dado que consideran que para despertar su interés, en primer lugar deberían comunicarse a través de los mismos canales que utilizan las nuevas generaciones.

Buena prueba de la importancia de la misma, radica en una de las conclusiones resaltadas en el focus, donde nos indicaban que “Hoy la sociedad con sus avances tecnológicos hace que pierda interés todo lo que pase de los 140 caracteres”, o cuando nos indicaban que las OO.EE no son capaces de entender el alcance de la Nueva Economía. Incluso, el alcance de la Revolución Digital es tal que, como nos indicaron, hoy para un joven que pone en marcha su proyecto empresarial: “no sabe si debe afiliarse a un Sindicato o a una OE”.

Es clave entender, por tanto como el modelo económico y social ha sido objeto de una radical transformación fruto de la Revolución Digital (Ganuza & Llobet, 2018), en un modelo anterior las OO.EE. habrían sido aglutinadoras de la clase empresarial, y hoy ese rol habría desaparecido como no sólo como consecuencia de la transformación digital de la Sociedad, sino porque las OO.EE. no habrían sido capaces de asumir las consecuencias de la Digitalización, que habría sido aprovechado por otros actores y agentes que habrían copado esos espacios, nuevos modelos organizativos o “*movimiento sociales*” (W. L. Bennett & Segerberg, 2012; Hara & Huang, 2011).

Movimientos que, además, han sido desde un inicio plenamente conscientes de la capacidad que les ofrecen las nuevas tecnologías para llegar a un mayor número de personas y han sido los responsables de la puesta en marcha de nuevos modelos de acción colectiva, generando nuevas fórmulas de articulación de intereses y de acción directa para la consecución de los mismos (Hillebrandt et al., 2018; Jensen et al., 2007; Marino & Lo Presti, 2018).

Por todo ello, consideramos que la presencia de los tres elementos analizados nos permite atestiguar la existencia del proceso de pérdida de relevancia presente hoy en el movimiento asociativo empresarial español.

Pero para nosotros la solución no pasa por la generación de nuevos modelos o instrumentos de representación de los intereses y articuladores de la acción colectiva empresarial. Las OO.EE. son un elemento clave del sistema institucional de nuestro país, y han demostrado su aportación al proceso de desarrollo económico y social de nuestro país. Lo que necesitarían sería la articulación de un nuevo “modelo de gobernanza”. Un modelo desde el que de forma progresiva les permita ir sumando un mayor número de líderes empresariales de las nuevas generaciones, con independencia de su género, con los que puedan desarrollar un nuevo modo de interlocución y de defensa de intereses en el que la pieza fundamental de interacción y comunicación sean las herramientas digitales que a día de hoy tienen ya a su disposición.

## VI.- FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACION

Los datos actualizados de las OO.EE. no se encuentran disponibles para los investigadores ni para el público en general, con lo que la ausencia de datos contrastables ha sido la principal de las limitaciones que nos hemos encontrado a la hora de desarrollar nuestra investigación, debido a ello tuvimos que acudir a nuestros contactos personales que progresivamente nos facilitaron los datos que íbamos requiriendo.

Además, algunos de los datos que necesitábamos, ligados a la fecha de nacimiento, elemento clave para establecer la generación de cada uno de ellos, no nos fue facilitado en ninguno de los casos, al ser éste un dato personal protegido. Por ello debimos analizar más de 900 perfiles, entre las dos fases cuantitativas, para identificar las fechas de nacimiento, lo que alargó en demasía el proceso de investigación cuantitativa.

Una vez presentados los resultados de nuestra investigación doctoral consideramos que podemos abrir cuatro líneas de investigación que directamente surgen de los resultados ofrecidos en ella.

- **El factor generacional en el Movimiento Asociativo**, dado que una vez que hemos tratado de contrastar la ausencia de relevo generacional en el liderazgo de las OOEE en España, sería de interés contrastar esta situación en los principales países de nuestro entorno, especialmente en el caso de Francia e Italia, por las grandes similitudes en lo que al desarrollo del movimiento asociativo se refiere.
- **Mujer y Liderazgo Asociativo**, consideramos que podríamos igualmente estudiar los elementos que llevan a que a pesar de que al menos un 22% de las empresas en España están en manos de mujeres empresarias, y que en España se cuenta con el mayor índice de emprendimiento femenino de Europa, apenas un XX% de mujeres se encuentran en posiciones de liderazgo en el seno del movimiento asociativo empresarial.
- En lo que al **Factor Tecnológico** se refiere, como hemos identificado, las OOEE tienen que asumir el reto de la transformación digital de la Sociedad y de las empresas a las que

representa y, con nuestra investigación doctoral creemos que existe un campo de actividad investigadora importante, en esta materia, tratando de determinar el papel de las OOEE en un entorno digital, y la aplicación y uso de las Redes Sociales para la representación y defensa de intereses de las nuevas generaciones de empresarios. Por ello consideramos desarrollar un planteamiento comparativo del nivel de presencia digital de las OOEE de forma comparada, utilizando para la identificación de los países objeto de estudio, por ejemplo, aquellos que se encuentren posicionados en los cinco primeros puestos del Índice de Desarrollo Humano (HDI) del PNUD (ONU), para posteriormente realizar ese análisis comparado en Europa, Asia, y Latinoamérica.

- Finalmente y, como campo prioritario, creemos que las conclusiones presentadas en este trabajo podrían avanzar hacia la definición de ese **nuevo “modelo de gobernanza” de las OOEE** en el que se equilibre la presencia de las nuevas generaciones, se de un mayor peso a la mujer en el liderazgo de la OE, y se priorice su presencia en un entorno digital, para con ello, consideramos, plantear el posible modelo que permitiría a las OOEE ganar de nuevo un posicionamiento relevante en la Sociedad del Siglo XXI.



## CAPÍTULO VII

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Abrams, P. (Ithaca: C. U. P. . (1982). *Historical Sociology*. Cornell University Press.
- Achtenhagen, L., & Welter, F. (2011). 'Surfing on the ironing board'—the representation of women's entrepreneurship in German newspapers. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9–10), 763–786.
- Acocella, N., & Di Bartolomeo, G. (2007). Is corporatism feasible? *Metroeconomica*, 58(2), 340–359.
- Adams, R. B. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow? *Leadership Quarterly*.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.001>
- Agarwal, B. (2000). Conceptualising environmental collective action: why gender matters. *Cambridge Journal of Economics*, 24(3), 283–310.
- Aggarwal, C. C. (2011). An introduction to social network data analytics. In *Social network data analytics* (pp. 1–15). Springer.
- Aguilar, S. (1983). *Asociacionismo empresarial en la transición postfranquista*.
- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595–621.
- Ahn, M. J., & Ettner, L. W. (2014a). Are leadership values different across generations?: A comparative leadership analysis of CEOs v. MBAs"., *Journal of Management Development*, 33(10), 977–990. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2012-0131>
- Ainley, P. (2016). Betraying a generation. In *Betraying a generation*. Bristol University Press.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctt1t88xk3>
- Ajzen, I. (2011). *The theory of planned behaviour: reactions and reflections*. Taylor & Francis.
- Allard, G., & Simón, C. (2007). *Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de Gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Versión electrónica] Barcelona, España: Adecco e Instituto de Empresa ....
- Allen, R. (2005). Managers must set example for Gen Y kidployees: employee recruitment and molding. *Brief: Quarterly News Form GVC SHRM*.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the*

*workplace*. John Wiley & Sons.

- Anand, R. (2009). Embracing Multiple Generations in the Work Force. *Profiles in Diversity Journal*.
- Anderson, C. W. (1977). Political Design and the Representation of Interests. *Comparative Political Studies*, 10(1), 127–152. <https://doi.org/10.1177/001041407701000106>
- Ang, M. C. H., Ramayah, T., & Amin, H. (2015). Equality , Diversity and Inclusion : An International Journal Article information : *An International Journal*, Vol. 34(Iss 3), 186–200. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2013-0140>
- Anke, H., & Thorsten, S. (1998). Globalization and the future of central collective bargaining: the example of the German metal industry. *Economy and Society*, 27(4), 484–522.
- Anthony, D., Smith, S. W., & Williamson, T. (2005). Explaining quality in internet collective goods: Zealots and good samaritans in the case of wikipedia. *Hanover: Dartmouth College*.
- Appelbaum, S. H., Serena, M., & Shapiro, B. T. (2004). Generation X and the boomers: organizational myths and literary realities. *Management Research News*, 27(11/12), 1–28. <https://doi.org/10.1108/01409170410784635>
- Appelbaum, S. H., Serena, M., & Shapiro, B. T. (2005). Generation “X” and the boomers: an analysis of realities and myths. *Management Research News*.
- Arnaiz, P., Isus, S., Bandler, R., Bauman, Z., Bauman, Z., Bauman, Z., & Beck, U. (2011). Un nuevo impulso para la Juventud Europea Bruselas. In *Libro Blanco de la Juventud*.
- Arnett, J. J., Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2013). The Dangers of Generational Myth-Making. *Emerging Adulthood*, 1(1), 17–20. <https://doi.org/10.1177/2167696812466848>
- Attias-Donfut, C. (1988). *Sociologie des generations*. L’empreinte du temps. Paris: PUF.
- Attias-Donfut, C. (1991). *Generations et ages de la Vie* (PUF).
- Babcock, L., & Laschever, S. (2009). *Women don’t ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.
- Bakardjieva, M. (2015). Do clouds have politics? Collective actors in social media land. *Information, Communication & Society*, 18(8), 983–990. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1043320>
- Baker, T., E. aldrich, howard, & Nina, L. (1997). Invisible entrepreneurs: The neglect of women business owners by mass media and scholarly journals in the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(3), 221–238.

- Bao, Z. (2016). Exploring continuance intention of social networking sites. *Aslib Journal of Information Management*, 68(6), 736–755. <https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2016-0064>
- Barbour, R. S. (1998). Mixing qualitative methods: quality assurance or qualitative quagmire? *Qualitative Health Research*, 8(3), 352–361.
- Barnes, J., & Nelson, J. (2014). *Exploring the Future of Membership*. ASAE: The Center for Association Leadership.
- Baroudi, S. E. (2000). Business associations and the representation of business interests in post-war Lebanon: the case of the association of Lebanese industrialists. *Middle Eastern Studies*, 36(3), 23–51. <https://doi.org/10.1080/002632000008701317>
- Barrett, M., & Moores, K. (2009). *Women in family business leadership roles: daughters on the stage*. Edward Elgar Publishing.
- Battisti, M., & Perry, M. (2015). Small enterprise affiliations to business associations and the collective action problem revisited. *Small Business Economics*, 44(3), 559–576. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9607-z>
- Baumgartner, F. R., & Leech, B. L. (1998). *Basic interests: The importance of groups in politics and in political science*. Princeton University Press.
- Bazeley, P. (2004). Issues in Mixing Qualitative and Quantitative Approaches to Research. *Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research*, June, 141–156. <https://doi.org/10.1007/s10447-006-9022-5>
- Beck, U., & Rey, J. A. (2002). *La sociedad del riesgo global*. Siglo Veintiuno Madrid.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Béguet, A. (2002b). *Patronat et organisations patronales en France depuis 1945*. ENSSIB.
- Behrens, M., & Traxler, F. (2004). Employers' organisations in Europe. *EIROnline*, TN, 31, 1101.
- Bell, S. (2006). A victim of its own success: Internationalization, neoliberalism, and organizational involution at the Business Council of Australia. *Politics & Society*, 34(4), 543–570.
- Beltrán, H. G. Z., & de Esparza, L. M. A. R. (2010). *Desarrollo de valores en el trabajo*. Trillas.
- Bendle, N., Farris, P., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2010). Metrics that Matter - to Marketing Managers. *Marketing ZFP*, 32(JRM 1), 18–23. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2010->

- Beneyto, P. J., Alós, R., Jódar, P., & Vidal, S. (2016). La afiliación sindical en la crisis. Estructura, evolución y trayectorias. *Sociología Del Trabajo*, 87, 25-44.
- Bennet, R. J. (n.d.). Explaining the Membership of Sectorial Associations. *Environment and Planning*, 31.
- Bennett, M., Beehr, T. A., Ivanitskaya, L. V., & Cooper, A. (2016). Work-Family Conflict: Differences across Generations and Life Cycle Stages. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 17233. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.17233abstract>
- Bennett, M. M., Beehr, T. A., & Ivanitskaya, L. V. (2010). Work-family conflict: differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, Unit 07, 1–5.
- Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The ‘digital natives’ debate: A critical review of the evidence. *British Journal of Educational Technology*, 39(5), 775–786. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2007.00793.x>
- Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2011a). Digital media and the personalization of collective action: Social technology and the organization of protests against the global economic crisis. *Information Communication and Society*, 14(6), 770–799. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2011.579141>
- Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2012). The Logic of Connective Action: The Personalization of Contentious Politics. *Information Communication and Society*, 15(5), 739–768. <https://doi.org/10.1088/0022-3727/47/4/045503>
- Benson, J., Zhu, Y., & Gospel, H. (2017). Employers’ associations in Asia: Employer collective action. In *Employers’ Associations in Asia: Employer Collective Action*. <https://doi.org/10.4324/9781315672335>
- Berger, B. (1960). How long is a Generation? *The British Journal of Sociology*, 11(1), 10–23.
- Berger, S. (1983). *Organizing interests in Western Europe: Pluralism, corporatism, and the transformation of politics*. CUP Archive.
- Berger, S., & Sabel, C. (1981). *Organizing Interests in Western Europe*.
- Bernard, L., & Ehrmann, H. W. (1959). Business and Politics in France Organized Business in France. In *The Review of Politics* (Vol. 21, Issue 2, pp. 475–476). Princeton University Press. <https://doi.org/10.1017/S0034670500022531>
- Berry, J. M. (1977). *Lobbying for the People: The Political Behavior of Public Interest Groups*.

Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400867301>

- Bibi, N. (2016). Role of gender diversity in organizational effectiveness and its implications. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 80–85.
- Bimber, B., Flanagin, A. J., & Stohl, C. (2005). Reconceptualizing Collective Action in the Contemporary Media Environment Communication. *Communication Theory*, 15(4), 365–388. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2005.tb00340.x>
- Blanco, M. (2011). El enfoque del curso de vida: orígenes y desarrollo. *Revista Latinoamericana de Población*, 8, 5–31.
- Böger, D., Kottemann, P., Meißner, M., & Decker, R. (2017). A mechanism for aggregating association network data: An application to brand concept maps. *Journal of Business Research*, 79(May), 90–106. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.025>
- Bolboacă, S. D., Jäntschi, L., Sestraş, A. F., Sestraş, R. E., & Pamfil, D. C. (2011). Pearson-Fisher Chi-Square Statistic Revisited. *Information*. <https://doi.org/10.3390/info2030528>
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245–267. <https://doi.org/10.1108/09564231311326987>
- Boschma, J., & Groen, I. (2006). Generation Einstein: smart, social and superfast. In *Communicating with Young People in the 21st Century*. Schiedam: Pearson Education.
- Bothorel, J., & Sassier, P. (2002). *Selliere, le Baron de la Republique*. Paris Laffont.
- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2019). Knowledge-and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 1–14.
- Bowles, H. R. (2012). Claiming authority: How women explain their ascent to top business leadership positions. *Research in Organizational Behavior*, 32(October 2012), 189–212. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2188593>
- Brandl, B., & Traxler, F. (2005). Industrial relations, social pacts and welfare expenditures: A cross-national comparison. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 635–658. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2005.00477.x>
- Brandtzæg, P. B., Heim, J., & Karahasanović, A. (2011). Understanding the new digital divide—A typology of Internet users in Europe. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(3), 123–138. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2010.11.004>

- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1–11.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Brooks, A. C. (2006). *Generations and the Future of Association Participation*.
- Brooks, A. C. (2008). *Where the Winners Meet: Why Happier, More Successful People Gravitate Toward Associations*.
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), 256–268. <https://doi.org/10.1108/09534810410538315>
- Bruns, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond: From production to produsage* (Vol. 45). Peter Lang.
- Brunsting, S., & Postmes, T. (2002). Social movement participation in the digital age: Predicting offline and online collective action. *Small Group Research*, 33(5), 525–554.
- Bughin, J., Manyika, J., Lund, S., Robinson, K., Mischke, J., & Mahajan, D. (2016). Independent Work: Choice, necessity, and the gig economy. *McKinsey Global Institute, October*. [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured Insights/Employment and Growth/Independent work Choice necessity and the gig economy/Independent-Work-Choice-necessity-and-the-gig-economy-Full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Independent%20work%20Choice%20necessity%20and%20the%20gig%20economy/Independent-Work-Choice-necessity-and-the-gig-economy-Full-report.ashx)
- Bühlmann, F., David, T., & Mach, A. (2013). Cosmopolitan capital and the internationalization of the field of business elites: Evidence from the Swiss case. *Cultural Sociology*, 7(2), 211–229.
- Bullough, A., De Luque, M. S., Abdelzaher, D., & Heim, W. (2015). Developing women leaders through entrepreneurship education and training. In *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0169>
- Bunel, J. (1995). *La transformation de la présentation patronale en France: CNPF et CGPME*.
- Bunel, J. (1996). Les dilemmes de l'action patronale. *La Revue de l'IRES*, 20, 5–34.
- Bunel, J. (1997). Représentation patronale et représentativité des organisations patronales: Éléments sur la représentativité des organisations patronales et syndicales. *Travail et Emploi (Paris)*, 70, 3–20.

- Bunel, J., & Saglio, J. (1979). *L'action patronale: du CNPF au petit patron*. Presses universitaires de France.
- Bunel, J., & Saglio, J. (1980). La redéfinition de la politique sociale du patronat français. *Droit Social*, 43, 489–498.
- Burgess, J., & Green, J. (2018). *YouTube: Online video and participatory culture*. John Wiley & Sons.
- Burnett, J. (2016). *Generations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315584287>
- Caballero, M., & Baigorri, A. (2013). ¿ES OPERATIVO EL CONCEPTO DE GENERACIÓN? *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, 56(56), 1–45.
- Cabrera, M., & Del Rey, F. (2002). El poder de los empresarios. Política y economía en la España contemporánea (1875–2000),. In E. Torres (Ed.), *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History* (Taurus, Vol. 20, Issue 3, pp. 666–672). <https://doi.org/10.1017/S0212610900010119>
- Cadena Iñiguez, P., Rendón-medel, R., Aguilar-ávila, J., Salinas- Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. D. R., Sangerman- Jarquín, D. M., Cadena-iñiguez, P., Rendón-medel, R., Aguilar-ávila, J., Salinas-cruz, E., del Rosario Cruz-Morales, F., & Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603. <https://doi.org/10.29312/remexca.v8i7.515>
- Calás, M. B., Smircich, L., & Bourne, K. A. (2009). Extending the boundaries: Reframing “entrepreneurship as social change” through feminist perspectives. *Academy of Management Review*, 34(3), 552–569.
- Campbell, D. A., Lambright, K. T., & Wells, C. J. (2014). Looking for friends, fans, and followers? Social media use in public and nonprofit human services. *Public Administration Review*, 74(5), 655–663.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81.
- Caraher, L. (2016). *Millennials & management: The essential guide to making it work at work*. Routledge.
- Caren, N., Jowers, K., & Gaby, S. (2012). A social movement online community: Stormfront and the white nationalist movement. *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, 33, 163–193.

- Carley, M. (2010). *Developments in social partner organisations –: employer organisations*.  
www.eurofound.europa.eu
- Castro, T. (2000). Un caso especial: la generación del baby-boom. *Las Personas Mayores En España, IMSERSO Informe*.
- Cattaneo, A. (2018). Social Dialogue and the regulatory power of governing bodies. *The International Sports Law Journal*, 17(3–4), 119–127.
- Cawson, A. (1978). Pluralism, Corporatism and the Role of the State. *Government and Opposition*, 13(2), 178–198. <https://doi.org/10.1111/j.1477-7053.1978.tb00542.x>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Cerezo, J. (2016). La Generación Z y la Información. *Revista de Estudios de Juventud*, 114.
- Cerny, P. G. (2006). Plurality, pluralism and power: elements of pluralist analysis in an age of globalization. *Pluralism: Developments in the Theory and Practice of Democracy*, 4, 81.
- Chaison, G. N., & Dhavale, D. G. (1992). The choice between union membership and free-rider status. *Journal of Labor Research*, 13(4), 355–369. <https://doi.org/10.1007/BF02685526>
- Chang, C.-C., & Chin, Y.-C. (2011). Predicting the usage intention of social network games: an intrinsic-extrinsic motivation theory perspective. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 1(3), 29–37.
- Chappell, L. (2000). Interacting with the state: Feminist strategies and political opportunities. *International Feminist Journal of Politics*, 2(2), 244–275.
- Chauvel, L., & Smits, F. (2015). The Endless Baby Boomer Generation. *European Societies*, 17(2), 242–278. <https://doi.org/10.1080/14616696.2015.1006133>
- Chester, E. (2002). *Employing Generation Why: Understanding, managing, and motivating your new workforce*. Tucker House Books.
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). *The role of business networks in the internationalization of manufacturing firms: A longitudinal case study*. Univ.
- Chinchilla, N., Jiménez, E., & Grau, M. (2018). Mujeres en los Consejos de Administración. In *Centro Internacional Trabajo y Familia*. <https://doi.org/10.15581/018.ST-334>
- Chinchilla, N., & Leon, C. (2004). *La Ambición Femenina*. Aguilar.



- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307–326. <https://doi.org/10.1002/sej.121>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 6.
- Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gärtner, B., & Hiebl, M. R. W. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants. *Management Research Review*, 40(2), 165–194. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0233>
- CIS. (2014). *Actitudes de la juventud en España hacia la participación y el voluntariado*. 27.
- Coen, D., & Grant, W. (2006). Managing Business and Government Relations. In *Business and Government* (pp. 13–32). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvddzw1n.6>
- Coen, D., Grant, W., & Wilson, G. (2010). Political Science: Perspectives on Business and Government. In *The Oxford Handbook of Business and Government*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199214273.003.0002>
- Coerver, H., & Byers, M. (2013a). *Race for Relevance* (Harrison Coerver & M. Byers (eds.)). ASAE: The Center for Association Leadership. <https://doi.org/10.1002/9781118891346>
- Coerver, H., & Byers, M. (2013b). *Road to Relevance* (Harrison Coerver & M. Byers (eds.)). ASAE: The Center for Association Leadership. <https://doi.org/10.1002/9781118901083>
- Coleman, L. J., Hladikova, M., & Savelyeva, M. (2006). The baby boomer market. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740181>
- Combrexelle, J.-D. (2013). *Rapport sur la Réforme de la Représentativité Patronale*.
- Comte, A. (1839). *Curso de Filosofía* (V. IV (ed.)). Bachelier.
- Comte, Auguste. (1858). *The positive philosophy of Auguste Comte*. Blanchard.
- Congleton, R. D. (2015). The Logic of Collective Action and beyond. *Public Choice*, 164(3–4), 217–234. <https://doi.org/10.1007/s11127-015-0266-7>
- Connolly, J. (2019). Generational Conflict and the Sociology of Generations: Mannheim and Elias Reconsidered. *Theory, Culture & Society*, 36(7–8), 153–172. <https://doi.org/10.1177/0263276419827085>

- Connolly, W. E. (2017). The challenge to pluralist theory. In *Pluralism in Political Analysis* (pp. 3–34). Routledge.
- Contrepois, S., Jefferys, S., & Kerckhofs, P. (2016). *Shifting towards more legal recognition? The national concept of representativeness in 29 European countries*.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-hill.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
- Costas, A., & Nonell, R. (1996). Organización de los intereses económicos, función empresarial y política económica en España. El Caso de la CEOE. In F. Comin & P. Martin (Eds.), *La Empresa en la Historia de España*. Editorial Civitas.
- Coulouarn, T. (2004). A “Reformation” of Industrial Relations? The Reform of the French Business Confederation (Medef) and the Evolution of the Role of Employers’ Organisations. *Workshop “Changing Industrial Relations in Contemporary Capitalism” at the ECPR Joint Sessions of Workshops in Uppsala*, 13–18.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an accelerated culture*. Macmillan.
- Cran, C. (2017). What will the future of work mean for women? *Silicom Republic*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Criado, J. I. (2013). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*.
- Criado, J. I., Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2013). Government innovation through social media. *Government Information Quarterly*, 30(4), 319–326. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.003>
- Crosby, A. (2018). Review of Schneider’s Policing and Social Media: Social Control in an Era of New Media. *Surveillance & Society*, 16(1), 115–117. <https://doi.org/10.24908/ss.v16i1.8613>
- Crouch, C. (1995). Reconstructing corporatism? Organized decentralization and other paradoxes. *Organized Industrial Relations in Europe: What Future*, 311–330.
- Crouch, C. (2003). Comparing Economic Interest Organizations. In J. Hayward & A. Menon

- (Eds.), *Governing Europe* (pp. 1–514). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/0199250154.001.0001>
- Crouch, C., & Streeck, W. (1997). *Political economy of modern capitalism: Mapping convergence and diversity*. Sage.
- Croucher, R., & Wood, G. (2015). Tripartism in comparative and historical perspective. *Business History*, 57(3), 347–357.
- d’Unrug, M. C., & Lapassade, G. (1964). L’entrée dans la vie. Essai sur l’inachèvement de l’homme. *Revue Française de Sociologie*, 5(4), 463. <https://doi.org/10.2307/3319611>
- Dahl, R. A. (1959). Business and Politics: A Critical Appraisal of Political Science. *American Political Science Review*, 53(1), 1–34. <https://doi.org/10.2307/1951728>
- Dahlgren, P. (2005). The Internet, Public Spheres, and Political Communication: Dispersion and Deliberation. *Political Communication*, 22(2), 147–162.  
<https://doi.org/10.1080/10584600590933160>
- Dannefer, D., & Feldman, K. (2017). Age integration, age segregation, and Generation X: Life-course perspectives. *Generations*, 41(3), 20–26.
- David, P., Gelfeld, V., & Rangel, A. (2017). Generation X and its evolving experience with the American Dream. *Generations*, 41(3), 77–83.
- De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T. (2018). Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–21.
- DeCarlo, J. F., & Lyons, P. R. (1979). A comparison of selected personal characteristics of minority and non-minority female entrepreneurs. *Academy of Management Proceedings*, 1979(1), 369–373.
- del Rey Reguillo, F., & Calvo-Sotelo, M. C. (1988). Entre la condena y el olvido: Los empresarios y sus organizaciones en la historiografía española. *Sociología Del Trabajo*, 3, 141–164.
- Delgado, S. (2014). *Análisis de los marcos de acción colectiva en organizaciones sociales de mujeres, jóvenes y trabajadores*.
- Deloitte Global Centre for Corporate Governance. (2015). Women in the boardroom: A global perspective (4th Edition). *Women in the Boardroom: A Global Perspective*, November, 1–24.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on

- business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11.
- Denzin, N. K. (1971). The logic of naturalistic inquiry. *Social Forces*, 50(2), 166–182.
- Denzin, N. K. (1989). Qualitative research methods: Interpretive biography. *Thousand Oaks, CA: SAGE Publications*. *Doi*, 10, 9781412984584.
- Dewan, S., Ganley, D., & Kraemer, K. L. (2004). Across the Digital Divide: A Cross-Country Analysis of the Determinants of IT Penetration. *Personal Computing Industry Center, Graduate School of Management, University of California, USA*, 6(November), 409–432. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.103.3308&rep=rep1&type=pdf>
- Díaz-García, M. C., & Jiménez-Moreno, J. (2010). Entrepreneurial intention: the role of gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 261–283. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0103-2>
- Díaz-Varela, M., & Guindal, M. (1990). *A la sombra del poder*. Tibidabo Actualidad.
- Díaz, V. (1985). Los empresarios y la clase política. *Papeles de Economía Española*, 22, 2–37.
- Díaz, V. (1993). *La primacía de la sociedad civil: el proceso de formación de la España democrática*. Alianza Editorial.
- Dicke, L. A., & Saitgalina, M. (2014). How can Professional Membership Associations Provide Meaningful Value for their Members?: Creating Models of Affiliation and Engagement. *Prepared by Lisa A. Dicke, Ph.D. and Marina Saitgalina, Ph.D. Candidate Department of Public Administration University of North Texas Prepared for the American Society of Association Executives Foundation Membership Engagement Models of the Future Award*.
- Dilthey, W. (1979). *Dilthey selected writings*. CUP Archive.
- Dilthey, W. (2019). *Wilhelm Dilthey: Selected Works, Volume VI* (R. A. Makkreel, F. Rodi, & F. Rodi (eds.)). Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9780691197371>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17, 1–7.
- Dobbs, R., Koller, T., & Ramaswamy, S. (2015). The future and how to survive it. *Harvard Business Review*, 93(10), 48–62.
- Dolata, U., & Schrape, J. F. (2016). Masses, Crowds, Communities, Movements: Collective Action in the Internet Age. *Social Movement Studies*, 15(1).

<https://doi.org/10.1080/14742837.2015.1055722>

- Dromel, J. (1861). La loi des revolutions. *Les Generations, Les Nationalites, Les Dynasties, Les Religions, Paris*.
- Duarte Quapper, C. O. (2002). *Mundos juvenes, mundos adultos: Lo generacional y la reconstrucción de los Puentes Rotos en el liceo. Una mirada desde la convivencia escolar*.
- Dunleavy, P. (1991). Bureaucracy, democracy and public choice. *Hemel Hemsted, Harvester: Wheatsheaf*.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. In *Harvard Business Review*.
- Economist Intelligence Unit. (2017). *Thriving Through Disruption*.
- Edge, K. (2014). A review of the empirical generations at work research: implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management*, 34(2), 136–155. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.869206>
- Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 559–577. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x>
- Eisfeld, R. (2006). Pluralism and democratic governance: A century of changing research frameworks. *Pluralism. Developments in the Theory and Practice of Democracy. Opladen/Farmington Hills*, 39–57.
- Elam, A. B., Brush, C., Greene, P. G., Baumer, B., Dean, M., & Heavlow, R. (2018). Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report. In *Global Entrepreneurship Research Association* (Vol. 8, Issue 2).
- Elder, G. H. (1998). The Life Course as Developmental Theory. *Child Development*, 69(1), 1. <https://doi.org/10.2307/1132065>
- Elder, G. H., & Mahmud, J. (2017). Empowering women in the boardroom and executive suite. *Bloomberg Professional Services*.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163–187.
- England, P. (2010). The gender revolution: Uneven and stalled. *Gender & Society*, 24(2), 149–166.

- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401–423. <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Espacio, T. Y. (2013). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Tiempo y Espacio*, 0(20), 98–110.
- Espina, A., & Espina, Á. (2007). Generaciones y cambio social \*. *Lo Que Hacen Los Sociólogos. Libro Homenaje a Carlos Moya Valgañón*, 2006, 1–39. <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento6131.pdf>
- Espinoza, C. (2011). Managing Millennials. *NHRD Network Journal*, 4(4), 1–7. <https://doi.org/10.1177/0974173920110401>
- Espinoza, C., & Ukleja, M. (2016). *Managing the millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. John Wiley & Sons.
- ETUC. (2016). *ETUC resolution on digitalisation : " towards fair digital work "* (Vol. 32, Issue June).
- ETUC. (2017). *Resolutions on Tackling new Digital Challenges to the World of Labour, in particular crowdwork*.
- Eyerman, R. (2004). The Sociology of Generations (With Ron Eyerman). In *Classical Sociology* (pp. 246–261). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446219485.n14>
- Fajertag, G., & Pochet, P. (2000). *Social pacts in Europe: new dynamics*. ETUI Brussels.
- Falkner, G. (1997). Corporatist governance and Europeanisation: no future in the multi-level game? *European Integration Online Papers (EIoP)*, 1(11).
- Fashoyin, T. (2004). Tripartite cooperation, social dialogue and national development. *Int'l Lab. Rev.*, 143, 341.
- Fernández, Á. G. (2015). “Una sociedad con libertades”. La Confederación Española de Organizaciones Empresariales y la Constitución de 1978. *Individu & Nation*, 6.
- Fernández, L. R., Fernández, C. V., & de Ulzurrun, L. M. D. (2003). Mujeres en el Parlamento: un análisis de las desigualdades de género en el Congreso de los Diputados. *Revista de Estudios Políticos*, 121, 179–208.
- Fielding, N. G., & Fielding, J. L. (1986). *Linking data: the articulation of qualitative and quantitative methods in social research*. epubs. surrey. ac. uk.
- Fingerman, K. L., Pillemer, K. A., Silverstein, M., & Suiitor, J. J. (2012). The Baby Boomers'

- intergenerational relationships. *Gerontologist*. <https://doi.org/10.1093/geront/gnr139>
- Fisher, T. (2009). ROI in social media: A look at the arguments. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*. <https://doi.org/10.1057/dbm.2009.16>
- Flick, U. (1992). Triangulation revisited: strategy of validation or alternative? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 22(2), 175–197.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ‘ True Gen ’: Generation Z and its implications for companies.
- Freeman, E. (1983). La Evolución del Concepto Stakeholders. *California Management Review Spring*.
- Freestone, O., & Mitchell, V. (2004). Generation Y Attitudes Towards E-ethics and Internet-related Misbehaviours. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 121–128. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1571-0>
- Fridenson, P., & Kolboom, I. (1990). La revanche des patrons. Le patronat face au Front populaire. *Le Mouvement Social*, 150, 149. <https://doi.org/10.2307/3778663>
- Fry, R. (2015). Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in US labor force. *Pew Research Center*, 11.
- Fry, R. (2016). Millennials overtake Baby Boomers as America’s largest generation. *Pew Research Center*, 25.
- Fund. Telefónica. (2019). *Sociedad Digital en España 2018*. [https://www.fundaciontelefonica.com/artes\\_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625/](https://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625/)
- Fundación, BBVA. (2006). Estudio sobre universitarios españoles. *Bilbao: Departamento de Estudios Sociales y Opinión Pública*.
- Gallicano, T. D., Curtin, P., & Matthews, K. (2012). I Love What I Do, But... A Relationship Management Survey of Millennial Generation Public Relations Agency Employees. *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 222–242. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.671986>
- Galor, O., & Weil, D. (1993). *The Gender Gap, Fertility, and Growth*. <https://doi.org/10.3386/w4550>
- Gambarte, E. M. (1996). *El Concepto de Generación Literaria* (Síntesis).
- Ganuzá, J., & Llobet, G. (2018). ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL. *Papeles de Economía Española*, 157.

- García Femenía, A. (2002). *El Asociacionismo Empresarial en España*. Instituto de Estudios Económicos.
- Garrigues, J. (2002). *Les patrons et la politique: de Schneider à Seillière*. Perrin.
- Gerbaudo, P., & Treré, E. (2015). In search of the 'we' of social media activism: introduction to the special issue on social media and protest identities. *Information, Communication & Society*, 18(8), 865–871. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1043319>
- Gerten, E., Beckmann, M., & Bellmann, L. (2019). Controlling Working Crowds: The Impact of Digitalization on Worker Autonomy and Monitoring Across Hierarchical Levels. *Jahrbücher Für Nationalökonomie Und Statistik*, 239(3), 441–481. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2017-0154>
- Ghiardo, F. (2004). Generaciones y Juventud: una Relectura desde Manheim y Ortega y Gasset. *Ultima Década*, 12(20), 11–46. <https://doi.org/10.4067/S0718-22362004000100002>
- Gilbert, D., Balestrini, P., Littleboy, D., Kalafatis, S. P., Pollard, M., East, R., Tsogas, M. H., Holdershaw, J., Gendall, P., & Wright, M. (2009). *Transforming Government : People , Process and Policy Article information :*
- Gladstone, A. (1984). Employers associations in comparative perspective: functions and activities. *Employers Associations and Industrial Relations: A Comparative Study*, 24–43.
- Gómez, M. (2015). Sindicatos: La Confluencia de dos Crisis. In *Informe sobre la Democracia en España*. Editorial La Catarata.
- González Calleja, E. (2004). Las jóvenes generaciones contemporáneas. *Mélanges de La Casa de Velázquez*, 34–1, 13–16. <https://doi.org/10.4000/mcv.1195>
- González, F. J. A. (2015). *IGUALES O DIFERENTES?: UN ANÁLISIS DE LAS DIPUTADAS Y LOS DIPUTADOS ENTRE 1977 Y 2011*.
- González Fernández, Á. (2007). Los empresarios ante los regímenes democráticos en España: la II República y la Transición. In *Pasado y memoria* (Issue 6). <https://doi.org/10.14198/PASADO2007.6.03>
- Goos, M., Manning, A., & Salomons, A. (2009). Job Polarization in Europe. *American Economic Review*, 99(2), 58–63. <https://doi.org/10.1257/aer.99.2.58>
- Graham, M., & Anwar, M. A. (2019). The global gig economy. In *The Digital Transformation of Labor* (pp. 213–234). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429317866-13>
- Grahl, J., & Teague, P. (1997). Is the European social model fragmenting? *New Political*



- Economy*, 2(3), 405–426. <https://doi.org/10.1080/13563469708406315>
- Grant Thornton International Ltdnt. (2018). Women in business: beyond policy to progress. *Grant Thornton International Ltdnt*, March, 2018. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2621.2009.02090.x>
- Gratton, L. (2010). The future of Work. *Business Strategy Review*, 21(3), 16–23. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2010.00678.x>
- Gratton, L., & Scott, A. (2016). How Work will change when most of us live to 100. *Harvard Business Review*.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274.
- Greenwood, J. (2002). *The Effectiveness of EU Business Associations* (J. Greenwood (ed.)). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230629370>
- Grote, J., Lang, A., & Schneider, V. (2008). *Organized business interests in changing environments: the complexity of adaptation*. Springer.
- Güell, C., Plaza, J. P., Medina, I., & Molins, J. M. (2011). *Does regionalism prove to be an advantage for woman 's equality ? The presence of women in business associations in Spain* (Issue April).
- Guindal, M. (2011). *El declive de los dioses: Los secretos de la Transición económica española desvelados por un testigo...* Grupo Planeta Spain.
- Guo, C., & Saxton, G. D. (2014). Tweeting Social Change. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 57–79. <https://doi.org/10.1177/0899764012471585>
- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., & Sikdar, A. (2009). The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 397–417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00296.x>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Gutiérrez, S. (2001). *Aproximación Historica a las Organizaciones Empresariales en España. Vol II. Las Organizaciones Empresariales en la Transición*. (Fundación CEIM (ed.)).

- Guzmán, I. J. (2016). Grupos generacionales en las organizaciones modernas: el desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad. *Oikonomos*, 1.
- Hagemann, K. (1993). Men's Demonstrations and Women's Protest: Gender in Collective Action in the Urban Working-Class Milieu during the Weimar Republic. *Gender & History*, 5(1), 101–119.
- Haikel-Elsabeh, M., Zhao, Z., Ivens, B., & Brem, A. (2019). When is brand content shared on Facebook? A field study on online Word-of-Mouth. *International Journal of Market Research*, 61(3), 287–301.
- Hajiyev, J. (2019). Institutionalization of media communications in social policy representation. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 834–840. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.76126>
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. OUP Oxford.
- Halupka, M. (2014). Clicktivism: A systematic heuristic. *Policy & Internet*, 6(2), 115–132.
- Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52.
- Hara, N., & Huang, B. (2011). Online social movements. *Annual Review of Information Science and Technology*, 45(1), 489–522.
- Hargittai, E. (2010). Digital Natives? Variation in Internet Skills and Uses among Members of the “Net Generation”. *Sociological Inquiry*, 80(1), 92–113. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.2009.00317.x>
- Harlow, S. (2012). Social media and social movements: Facebook and an online Guatemalan justice movement that moved offline. *New Media & Society*, 14(2), 225–243.
- Hart, D. M. (2004). ‘Business’ Is Not an Interest Group: On the Study of Companies in American National Politics. *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 7, 47–69.
- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011>
- Hausman, M., Sawyer, M., & Vickers, J. (2010). *Federalism, Feminism and Multilevel Governance* (Vol. 17). Ashgate Publishing, Ltd.
- Hayward, J., & Menon, A. (2003). Governing Europe. In J. Hayward & A. Menon (Eds.),

- Governing Europe*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0199250154.001.0001>
- Hechavarria, D. M., & Ingram, A. E. (2016). The entrepreneurial gender divide. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(3), 242–281. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2014-0029>
- Helbert, J. P. L. (1984). “*L’insurection des Patrons*”. Chateaugiron. Samon.
- Helm, R., Möller, M., Mauroner, O., & Conrad, D. (2013). The effects of a lack of social recognition on online communication behavior. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 1065–1077. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.09.007>
- Helsper, E. J., & Eynon, R. (2010). Digital natives: where is the evidence? *British Educational Research Journal*, 36(3), 503–520. <https://doi.org/10.1080/01411920902989227>
- Heredero Campo, M. T. (2014). Persiguiendo la igualdad de género en el ámbito empresarial en Europa: una aproximación a la Directiva Reding. *Revista de Derecho Privado*, 52, 1–22. <https://doi.org/10.15425/redepriv.52.2014.14>
- Herf, J., Mannheim, K., & Kettler, D. (1987). Conservatism: A Contribution to the Sociology of Knowledge. *Contemporary Sociology*, 16(6), 904. <https://doi.org/10.2307/2071639>
- Herrando, C., Jimenez-Martinez, J., & Martin-De Hoyos, M. J. (2019). Tell me your age and I tell you what you trust: the moderating effect of generations. *Internet Research*, 29(4), 799–817. <https://doi.org/10.1108/IntR-03-2017-0135>
- Hillebrandt, I., Ivens, B. S., Molloy, J., Oppelt, H., & Rauschnabel, P. A. (2018). Measuring and managing organisations’ social media climate: the social media climate index. *International Journal of Technology Marketing*, 13(1), 1–20.
- Hochman, N., & Manovich, L. (2013). Zooming into an Instagram City: Reading the local through social media. *First Monday*, 18(7).
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165.
- Hollingsworth, J. R., & Boyer, R. (1997). *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge University Press.
- Holst, E., & Wrohlich, K. (2018). *Women Executive Barometer 2018* (No. 8).
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of*

- Management*, 44(6), 2473–2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Hood, J. N., & Koberg, C. S. (1994). Patterns of Differential Assimilation and Acculturation for Women in Business Organizations. *Human Relations*, 47(2), 159–181. <https://doi.org/10.1177/001872679404700202>
- Hopkins, M. (2008). Just what is social media, exactly. *Retrieved September, 10, 2009*.
- Howe, N., & Strauss, W. (1992). *The New Generation Gap*.
- Howe, N., & Strauss, W. (1997). *The fourth turning: an American prophecy*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Hubbard, R., & Bayarri, M. (2003). P values are not error probabilities. *Institute of Statistics and Decision Sciences, Working Paper*. <https://doi.org/citeulike-article-id:1107327>
- Huber, C., & Hunt, V. (2020). *Corporate diversity : If you don ' t measure it , it won ' t get done* (Issue March).
- Hume, D. (1874). *The philosophical works of David Hume* (Vol. 1). Longmans, Green, and Company.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through Diversity. *Mckinsey & Company, January*, 42.
- Hwang, T. (2018). Computational Power and the Social Impact of Artificial Intelligence. *SSRN Electronic Journal*, 1–44. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3147971>
- Hyman, R. (1999). *Imagined Solidarities: Can trade Unions Resist Globalization?*
- ICAI-ICADE. (2016). *Diagnóstico sobre la Diversidad Generacional*.
- Immergut, E. M. (1998). The theoretical core of the new institutionalism. *Politics & Society*, 26(1), 5–34.
- INJUVE, O. de la J. (2012). *Informe de la juventud en España 2012*. Instituto de la Juventud Madrid.
- International Labor Organization. (2017). *Gender diversity journey: Company good practices*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_578768.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_578768.pdf)
- International Labor Organization. (2019). *The business case for change*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf)

- Ivankova, N. V, Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). Foundations and approaches to mixed methods research. *First Steps in Research. Pretoria: Van Schaik*, 253–282.
- Jackson, G. (2011). Mind the (gender) gap. In *International Journal of Clinical Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1742-1241.2011.02659.x>
- Jadhav, P. (2016). Organization Under Women Leadership. *PARIDNYA-The MIBM Research Journal*, 4(1), 96–100.
- Jaeger, H. (1985). Generations in History: Reflections on a Controversial Concept. *History and Theory*, 24(3), 273. <https://doi.org/10.2307/2505170>
- Jenkins, H., Thorburn, D., Jenkins, H., & Thorburn, D. (2000). *Citizen , and the Culture of Democracy*.
- Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature? *Academy of Management Annals*, 7(1), 663–715. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.782190>
- Jensen, M. J., Danziger, J. N., & Venkatesh, A. (2007). Civil Society and Cyber Society: The Role of the Internet in Community Associations and Democratic Politics. *The Information Society*, 23(1), 39–50. <https://doi.org/10.1080/01972240601057528>
- Jerez, M. (1992). *Entorno a las Elecciones de 1991 a las Cámaras de Comercio en el Ámbito Andaluz*. Estudios Regionales.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611.
- Jiménez de Parga, M., & Pérez-Ugena, M. (1996). Artículo 7: Sindicatos. *Comentarios a La Constitución Española de 1978*, 391–408.
- Johfre, S. S., & Saperstein, A. (2019). *Racial and gender identities*. State of the union: The poverty and inequality report. Pathways Magazine ....
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.
- Juan, S., & Andrés, R. (2010). *El focus group como técnica de investigación cualitativa*.
- Kadushin, C. (2002). Introduction to Social Network Theory. *Networks*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2254-9>
- Kanter, B., & Fine, A. (2010). *The networked nonprofit: Connecting with social media to drive change*. John Wiley & Sons.

- Kao, J. (2012). A fine tuned innovation culture. *Associations Now*.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Karpf, D. (2010). Online political mobilization from the advocacy group's perspective: Looking beyond clicktivism. *Policy & Internet*, 2(4), 7–41.
- Karpf, D. (2012). Social science research methods in internet time. *Information Communication and Society*, 15(5), 639–661. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.665468>
- Katz, J. A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 283–300.
- Katz, S. (2017). Generation X: A critical sociological perspective. *Generations*, 41(3), 12–19.
- Kelle, U., & Bird, K. (1995). *Computer-aided qualitative data analysis: Theory, methods and practice*. Sage.
- Kelly, C., & Breinlinger, S. (1995). Identity and injustice: Exploring women's participation in collective action. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 5(1), 41–57.
- Kelly, P. (2002). *Promoting democracy and peace through social dialogue: A study of the social dialogue institutions and processes in Indonesia*. International Labour Organization.
- Kerckhofs, P., Welz, C., Contrepois, S., & Jefferys, S. (2016). *The concept of representativeness at national , international and European level*.
- Kertzer, D. I. (1983). Generation as a Sociological Problem. *Annual Review of Sociology*, 9(1), 125–149. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.001013>
- Kilbane, S. C., & Beck, J. H. (1990). Professional associations and the free rider problem: The case of optometry. *Public Choice*, 65(2), 181–187. <https://doi.org/10.1007/BF00123798>
- King, S. P., & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 124–151. <https://doi.org/10.1002/job.2118>
- Kirkwood, J. (2007). Igniting the entrepreneurial spirit: is the role parents play gendered? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Kitts, J. (2000). Mobilizing in black boxes: Social networks and participation in social movement organizations. *Mobilization: An International Quarterly*, 5(2), 241–257.

- Korn, K. J. M. (2010). A second look at generational differences in the workforce: Implications for HR and talent management. *People and Strategy*, 33(2), 50.
- KPMG. (2017). *Towards gender balanced boards* (Issue March).
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>
- Krivkovich, A., Robinson, K., Starikova, I., Valentio, R., & Yee, L. (2017). Women in the Workplace 2017 | McKinsey & Company. In *McKinsey&Company*. <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>
- Kuhn, T. S. (1963). The essential tension: Tradition and innovation in scientific research. *Scientific Creativity: Its Recognition and Development*. New York: Wiley, 341–354.
- Laboutkova, S., & Zak, M. (2016). Transparency of lobbying: a theoretical approach. *Proceedings of 14th international scientific conference: economic policy in the european union member countries, Pts 1 and 2*.
- Lalivè d'Épinay, C., & Cavalli, S. (2009). Mémoire de l'histoire et appartenance générationnelle des personnes âgées. *Gérontologie et Société*, 32 / n° 13(3), 127. <https://doi.org/10.3917/gs.130.0127>
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Lance Bennett, W., & Segerberg, A. (2012). The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics. *Information, Communication & Society*, 15(5), 739–768. <http://www.democraciarealya.es/>
- Lang, A., Schneider, V., & Werle, R. (2008). Between Politics, Economy, and Technology: The Changing Environments of Business Associations. In *Organized Business Interests in Changing Environments* (pp. 42–62). Springer.
- Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). The Entrepreneurial Propensity of Women. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 341–364. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x>
- Lankford, K. (2019). Generation X: Time Is on Your Side. *Kiplinger's Personal Finance*, 73(2), 38–41.
- Lanzalaco, L. (1990). *Dall'impresa all'associazione: le organizzazioni degli imprenditori: la*

*Confindustria in prospettiva comparata*. FrancoAngeli.

- Lanzalaco, L. (2008). *Business Interest Associations*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199263684.003.0013>
- Law, R. (2019). Evaluation of hotel websites: Progress and future developments (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management). *International Journal of Hospitality Management*, 76, 2–9.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.005>
- Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Ultima Década*, 19(34), 11–32. <https://doi.org/10.4067/S0718-22362011000100002>
- Lefèvre, J. (2013). La parole en mouvement du patronat. CNPF-Medef 1981-2010. *Mots. Les Langages Du Politique*, 103, 89–109.
- Lefranc, G. (1977). Les organisations patronales en France, du passé au présent. *Revue Française de Sociologie*, 18(2), 351. <https://doi.org/10.2307/3321081>
- Lehmbruch, G. (1982). Introduction: Neo-corporatism in comparative perspective. *Patterns of Corporatist Policy-Making*, London: Sage, 1–28.
- Leong, C., Pan, S. L., Bahri, S., & Fauzi, A. (2019). Social media empowerment in social movements: power activation and power accrual in digital activism. *European Journal of Information Systems*, 28(2). <https://doi.org/10.1080/0960085X.2018.1512944>
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 257–264. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9170-9>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440.
- Lin, W. S., Zhao, H. V., & Liu, K. J. R. (2009). Incentive cooperation strategies for peer-to-peer live multimedia streaming social networks. *IEEE Transactions on Multimedia*, 11(3), 396–412.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (vol. 75). Sage Thousand Oaks, CA.
- Littlewood, B. (2017). Women and Work: New Patterns and Directions. In *The Future of Work in Europe* (pp. 121–139). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351146609-8>
- Lombardía, P. G., Stein, G., Pin, J. R., García Lombardía, P., Stein, G., & Pin, J. R. (2008).



- Longhurst, B. (1989). Mannheim and the Sociology of Knowledge Today. In *Karl Mannheim and the Contemporary Sociology of Knowledge* (pp. 95–135). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-19695-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-349-19695-1_4)
- Longstreth, F., Steinmo, S., & Thelen, K. A. (1992). *Structuring politics: historical institutionalism in comparative analysis*. Cambridge University Press.
- López-Ruiz, J. A. (2019). Jóvenes españoles entre dos siglos (1984-2017). *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, 378, 68–73.
- Loureiro, A. (2018). There is a fourth industrial revolution: the digital revolution. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(6), 740–744. <https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2018-0044>
- Lowery, D., Gray, V., Anderson, J., & Newmark, A. J. (2004). Collective action and the mobilization of institutions. *Journal of Politics*, 66(3), 684–705. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2508.2004.00272.x>
- Lowi, T. J. (2006). The plural forms of pluralism. *Pluralism: Developments in the Theory and Practice of Democracy*, 21–38.
- Luis, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187–197. <http://www.spentamexico.org/v7-n2/7%282%29187-197.pdf>
- Luo, X., Zhang, J., & Duan, W. (2013). Social media and firm equity value. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0462>
- Lusher, D., & Ackland, R. (2011). *A relational hyperlink analysis of an online social movement*.
- Lyons, S. (2004). *An exploration of generational values in life and at work* [Carleton University]. <https://doi.org/10.22215/etd/2004-05791>
- Maggi-Germain, N. (2012). Fonctions et usages de la représentativité patronale. *Travail et Emploi*, 131, 23–45. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5734>
- Mannheim, K. (1928). El problema de las generaciones. *Reis*, 62, 193. <https://doi.org/10.2307/40183643>
- Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic Review*, 57(3), 378–404.
- Mannheim, K. (1993). El problema de las generaciones. *Reis*, 62, 193. <https://doi.org/10.2307/40183643>

- Mannheim, K. (2009). The Sociological Problem. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 163–195. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-369449-2.00001-1>
- Mannheim, K. (2013). *Essays Sociology Knowledge V 5*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315005058>
- Marías, J. (1949). El Método Histórico de las Generaciones. *Revista de Occidente*.
- Marino, V., & Lo Presti, L. (2018). From citizens to partners: the role of social media content in fostering citizen engagement. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 12(1), 39–60. <https://doi.org/10.1108/TG-07-2017-0041>
- Marlow, S., & McAdam, M. (2013). Gender and entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Marques, A. M., Krejci, R., Siqueira, S. W. M., Pimentel, M., & Braz, M. H. L. B. (2013). Structuring the discourse on social networks for learning: Case studies on blogs and microblogs. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 395–400.
- Márquez, F. (2012). *José María Cuevas o la aventura de la CEOE*. Madrid: Cinca.
- Martin, C., Snabe, J. H., & Nanterme, P. (2018). Digital Transformation Initiative: Executive Summary. *Digital Transformation Initiative, May*, 1–75. <http://reports.weforum.org/digital-transformation%0Ahttp://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-executive-summary-20180510.pdf>
- Martín, M. A. (2009). La Teoría de las Generaciones de Ortega y Gasset: Una Lectura del Siglo XXI. *Tiempo y Espacio*, 20(17).
- Martínez-Sala, A.-M., Segarra-Saavedra, J., & Monserrat-Gauchi, J. (2018). Los millennials como prosumers y adprosumers en las redes sociales corporativas. *Cuadernos.Info*, 43, 137–159. <https://doi.org/10.7764/cdi.43.1335>
- Martínez Codes, R. (1983). Reflexiones en torno al criterio generacional, como teoría analítica y método histórico. *Quinto Centenario*, 3, 51–87.
- Martínez, D. (2018). Sobre el incierto futuro del trabajo y del rol de los actores sociales. *Economía*, 41(81), 69–100. <https://doi.org/10.18800/economia.201801.004>
- Martínez, J. (2001). *Aproximación Histórica a las Organizaciones Empresariales en España. Vol I*. Fundación CEIM.
- Martínez, M. (2000). *Ciencia y marketing: manual para investigadores y doctorandos en Ciencia Social*. Esic Editorial.

- Martínez, R. (1982). *La CEOE en la Transición y Consolidación de la Democracia en España*. Yale University.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- May, R. (2009). Social Media Ad Metrics Definitions. *Media*.
- McCaughey, M., & Ayers, M. D. (2013). *Cyberactivism: Online activism in theory and practice*. Routledge.
- McCormick, R., Hyman, R., & Bernaciak, M. (2017). Trade unions in Europe: Challenges and responses. In *Trade Unions and Migrant Workers* (pp. 90–114). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788114080.00014>
- McGowan, P., Cooper, S., Durkin, M., & O’Kane, C. (2015). The influence of social and human capital in developing young women as entrepreneurial business leaders. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 645–661.
- McHugh, M. L. (2012). The Chi-square test of independence. *Biochemia Medica*. <https://doi.org/10.11613/BM.2013.018>
- McIntosh-Elkins, J., McRitchie, K., & Scoones, M. (2007). From the silent generation to generation x, y and z: strategies for managing the generation mix. *Proceedings of the 35th Annual ACM SIGUCCS Fall Conference*, 240–246.
- McKinsey. (2019). Women In The Workplace Report 2019. *McKinsey & Company Report*, October.
- McKinsey & Company. (2018). *Women and the future of work: A window of opportunity in Western Europe?* (Issue November). [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured Insights/Gender Equality/Women and the future of work A window of opportunity in Western Europe/Women-and-the-future-of-work-A-window-of-opportunity-in-Western-Europe.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20and%20the%20future%20of%20work/A%20window%20of%20opportunity%20in%20Western%20Europe.ashx)
- McPherson, J. M., & Smith-Lovin, L. (1982). Women and Weak Ties: Differences by Sex in the Size of Voluntary Organizations. *American Journal of Sociology*, 87(4), 883–904. <https://doi.org/10.1086/227525>
- Mead, M. (1970). *Culture and commitment: a study of the generation gap*. American Museum of Natural History Press.
- Meardi, G., Gardawski, J., & Molina, O. (2015). The dynamics of tripartism in post-democratic transitions: comparative lessons from Spain and Poland. *Business History*, 57(3), 398–417.

- Medina, I. (2009). *¿Las organizaciones empresariales impulsan o bloquean la regionalización del Estado?*
- Medina, I., & Molins, J. M. (2018). Business Associations and Multilevel Dynamics in Spain and the UK. In *Borders and Margins* (pp. 167–180). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvddzgdk.15>
- Medina Iborra, I. (2012). *Regional Business Associations in Spain and the United Kingdom*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Medina Iborra, I., Molins, J. M., & Navarro Gómez, C. (2013). El papel de los actores sociales en tiempos de crisis / The role of social actors in times of crisis. *Barataria*, 15, 161–178.
- Medina Iborra, I., Molins, J. M., & Navarro Gómez, C. (2016). El papel de los actores sociales en tiempos de crisis. *Revista Barataria*, 15, 161–178. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i15.90>
- Mencil, J., & Lester, S. W. (2014). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257–272.
- Mendel, G. (1968). *La révolte contre le père*. Payot.
- Mendel, G. (1972). *La Crisis de las Generaciones*. Península.
- Mentré, F. (1920). *Les générations sociales*. Paris.
- Mergel, I. (2013). A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, 30(4), 327–334.
- Mériaux, O. (2006). *Le Medef, une refondation du syndicalisme patronal?*
- Miguélez, F. (2018). Digital revolution and future of employment. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 5, 147. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.70>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Miller, S. J. (2019). The Chi-square Distribution. In *The Probability Lifesaver*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc7767n.20>
- Mirchandani, K. (1999). Feminist insight on gendered work: New directions in research on women and entrepreneurship. *Gender, Work & Organization*, 6(4), 224–235.
- MIT Sloan Management Review. (2018). *How to Go Digital*. The MIT Press.

<https://doi.org/10.7551/mitpress/11633.001.0001>

- Mkhonza, T. (2017). The one female listed on the top 40 of JSE companies. *Business Report*.
- Moe, T. M. (1988). *The organization of interests: Incentives and the internal dynamics of political interest groups*. University of Chicago Press.
- Molina, O., & Rhodes, M. (2002). CORPORATISM: The Past, Present, and Future of a Concept. *Annual Review of Political Science*, 5(1), 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.5.112701.184858>
- Molinas, C. (2013). *Qué hacer con España: del capitalismo castizo a la refundación de un país* (Vol. 247). Grupo Planeta (GBS).
- Molins, J. M. (2008). Las Organizaciones Empresariales en la España Democrática. Del Sindicalismo Vertical a la Pluralidad Organizativa. In *Estudios Sobre la Constitución Española. Homenaje al Prof. Jordi Solé Tura*. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Molins, J. M., Molins López-Rodó, J., & Medina Iborra, I. (2012). Elecciones semi-competitivas: el caso de las organizaciones empresariales españolas al inicio del siglo XXI. In J. Jordana, V. Navarro, F. Pallarés, & F. Requejo (Eds.), *Democràcia, política i societat. Llibre homenatge a la Dra. Rosa Virós*. Barcelona. Universidad Pompeu Fabra.
- Molins López-Rodó, J., & Medina Iborra, I. (2016). La representación de intereses en tiempos de regeneración democrática. In *Desafección política y regeneración democrática en la España actual: diagnósticos y propuestas*. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 173–196.
- Moore, D. P. (1990). An examination of present research on the female entrepreneur—Suggested research strategies for the 1990's. *Journal of Business Ethics*, 9(4–5), 275–281.
- Moran, M. (2009). *Business, politics, and society: An Anglo-American comparison*. Oxford University Press.
- Moreno, A., & Capriotti, P. (2006). La Comunicación de las Empresas Españolas en sus Webs Corporativas. *Zer*, 21, 49–64.
- Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative Health Research*, 8(3), 362–376.
- Mowshowitz, A., & Turoff, M. (2005). The Digital Society. In *Communications of the ACM* (Vol. 48, Issue 10). <https://doi.org/10.1145/1089107.1089133>

- Mueller, M., & Grindal, K. (2019). Data flows and the digital economy: information as a mobile factor of production. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(1), 71–87. <https://doi.org/10.1108/DPRG-08-2018-0044>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Nardi, B., & Harris, J. (2006). Strangers and friends: Collaborative play in World of Warcraft. *Proceedings of the 2006 20th Anniversary Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 149–158.
- National Securities Commission. (2017). *Gender Report on Boards of Listed Companies*.
- Navarro, C., & Sanz, A. (2018). The social base and career development of Spanish mayors. *Revista Espanola de Ciencia Politica*. <https://doi.org/10.21308/recp.46.02>
- Ng, E. S., & Parry, E. (2016). *Multigenerational Research in Human Resource Management* (pp. 1–41). <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Nichols, T., & Wright, M. (2018). Generational differences: understanding and exploring Generation Z. *Southwest Academy of Management Proceedings Annual Meeting*.
- Nickel, B., Berger, M., Schmidt, P., & Plies, K. (1995). Qualitative sampling in a multi-method survey. *Quality and Quantity*, 29(3), 223–240.
- Noceda, M. Á. (2013). *Radiografía del empresariado español: ¿emprendedores o apoltronados?* Los Libros de la Catarata.
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. R. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2729348>
- Nonell, R., & Medina, I. (2015). Tensiones organizativas y competición de intereses en el mapa español de organizaciones empresariales. *Revista Espanola de Investigaciones Sociologicas*, 151, 101–122. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.151.101>
- Nonell, R., Medina Iborra, I., & Molins, J. M. (2011). *Social pacts and the institutionalization of social partners. The case of Spanish employers' associations*.
- Nonell, R., & Molins, J. M. (2007). Spain. In *Handbook of Business Interest Associations, Firm*

- Size and Governance: A Comparative Analytical Approach*. Routledge.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*.  
<https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>
- OCDE. (2012). Closing the gender gap: Act now. In OCDE (Ed.), *Closing the Gender Gap: Act Now*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264179370-en>
- OCDE, & Kiviniemi, M. (2015). Why a push for gender equality makes sound economic sense. In *Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer*. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).
- Offe, C. (1992). *La gestión política*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social,.
- Offe, C., & Wiesensthal, H. (1980). Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In *Political Power and Social Theory* (pp. 67–115). JAI Press Inc.
- Offerlé, M. (2013). *Les patrons des patrons: histoire du Medef*. Odile Jacob.
- OIT. (2017). *Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores*. ILO.
- OIT - OIE. (2019). *Changing Business and Opportunities for Employers and Business Organizations*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_679585.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_679585.pdf)
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctvj3sf3ts>
- Olson, M. M. (1985). La Lógica de la Acción Colectiva. *Auge y Decadencia de Las Naciones*, 32–55.
- Olsson, F. (2008). Women and the labyrinth of leadership [2]. In *Harvard Business Review*.  
<https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416aad.004>
- Olszak, N. (1995). Les Conseils du travail en France (1892–1908): représentation syndicale ou représentation électorale des intérêts professionnels. *Libertés, Pluralisme et Droit. Une Approche Historique*. Bruxelles: Bruylant, 239–252.
- Orhan, M., & Scott, D. (2001). Why Women Enter Into Entrepreneurship. *Women in Management Review*, 16(5), 232–243.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09649420110395719>

- Ortega, I., Soto, I., & Cerdàn, C. (2016). Generación Z, El último salto generacional. *Atrevia, La Consultora Global de Comunicación Con Espíritu Latino. Deusto Business School. Universidad Deusto. España.*
- Ortega y Gasset, J. (1923). La idea de las generaciones. *El Tema de Nuestro Tiempo, Obras Completas*, 3, 145–156.
- Ortega y Gasset, J. (1961). El tema de Nuestro Tiempo. *Revista de Occidente*.
- Ortega y Gasset, J. (1970). En torno a Galileo. *Revista de Occidente*.
- Ortiz-Ospina, E., & Tzvetkova, S. (2019). Working Women: Key facts and Trends in Female Labor Force Participation. *Our World in Data*.
- Osés Gorraiz, J. (1989). *La Sociología de Ortega y Gasset*. Antrophos.
- Ostrom, E. (1998). A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997. *American Political Science Review*, 92(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/2585925>
- Ostrom, E. (2000). Collective Action and the Evolution of Social Norms. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 235–252. <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.137>
- Ostrom, E. (2003). How Types of Goods and Property Rights Jointly Affect Collective Action. *Journal of Theoretical Politics*, 15(3), 239–270. <https://doi.org/10.1177/0951692803015003002>
- Ostrom, E. (1999). Collective action and the evolution of social norms. *Workshop in Political Theory and Policy Analysis*, X99/20. <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.137>
- Otalora, A. U. (2013). Las cuotas de género y su aplicación en España: los efectos de la Ley de Igualdad (LO 3/2007) en las Cortes Generales y los Parlamentos Autonómicos. *Revista de Estudios Políticos*, 160, 159–197.
- Otte, E., & Rousseau, R. (2002). Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences. *Journal of Information Science*, 28(6), 441–453.
- Padgett, D. K. (2016). *Qualitative methods in social work research* (Vol. 36). Sage Publications.
- Palczewski, C. H. (2001). Cyber-movements, new social movements, and counterpublics. *Counterpublics and the State*, 161–186.
- Pandolfelli, L., Meinen-Dick, R., & Dohrn, S. (2008). Gender and collective action: motivations, effectiveness and impact. *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, 20(1), 1–11.



- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Paster, T. (2014). Why Did Austrian Business Oppose Welfare Cuts? How the Organization of Interests Shapes Business Attitudes Toward Social Partnership. *Comparative Political Studies*, 47(7), 966–992. <https://doi.org/10.1177/0010414013488556>
- Pastor Grau, C. (2016). *Liderazgo femenino en la política española: una revisión bibliográfica 2007-2015*.
- Pauwels, K., AMbler, T., Clarck, B., Lapointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., & Wiesel, T. (2008). Dashboards and marketing: why, what, how and what research is needed?. *MSI Report*, 08–203.
- Perroni, M., & Guzmán, A. (2012). *Metodología de la investigación*.
- Peters, B. G. (1999). *Institutional Theory in Political Science (London: Continuum)*.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social media metrics - A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281–298. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.007>
- Petersen, J. (1946). Las generaciones literarias. *Filosofía de La Ciencia Literaria*, 137–193.
- Piazza, A., & Perretti, F. (2019). Firm behavior and the evolution of activism: Strategic decisions and the emergence of protest in US communities. *Strategic Management Journal*.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481. <https://doi.org/10.2307/591659>
- Pinho, J. C. M. R., & Soares, A. M. (2011). Examining the technology acceptance model in the adoption of social networks. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Pontusson, J. (1995). Explaining the decline of European social democracy: The role of structural economic change. *World Politics*, 47(4), 495–533.
- Porta, D. della. (2014). Participated Pacts and Social Movements. In *Mobilizing for Democracy* (pp. 197–236). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199689323.003.0007>
- Powell, G. N. (2018). *Women and men in management*. Sage Publications.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5).

- Pulido, M., & Benítez, L. (2016). “Recomendación entre iguales”: el papel de los prosumidores en la reputación online de las organizaciones. *Pensar La Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 10(0), 49–62. <https://doi.org/10.5209/pepu.53773>
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America’s Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone. *Proceedings of the 2000 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work - CSCW ’00*, 357. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- PwC, P. (2013). PwC’s NextGen: a global generational study. *PriceWaterhouseCoopers, the University of Southern California and the London Business School*, 16. [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf)
- Raco, M. (2003). The Social Relations of Business Representation and Devolved Governance in the United Kingdom. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 35(10), 1853–1876. <https://doi.org/10.1068/a35226>
- Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ of California Press.
- Regini, M. (1982). Changing relationships between labour and the state in Italy: towards a neo-corporatist system? *Patterns of Corporatist Policy-Making, London and Beverly Hills, Sage*, 109–132.
- Renouard, Y. (1953). La notion de generation en Histoire. *Revue Historique*, 1(23).
- Retamozo, M. (2014). ¿Cómo hacer un proyecto de tesis doctoral en Ciencias Sociales? *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 25(48), 173–202.
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319. <https://doi.org/10.3926/ic.889>
- Rindfleisch, A. (2020). The Second Digital Revolution. *Marketing Letters*, 31(1), 13–17. <https://doi.org/10.1007/s11002-019-09509-4>
- Rindfleisch, A., O’Hern, M., & Sachdev, V. (2017). The Digital Revolution, 3D Printing, and Innovation as Data. *Journal of Product Innovation Management*, 34(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/jpim.12402>
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190.

- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13–36.
- Robertson, S. P., Vatrapu, R. K., & Medina, R. (2010). Off the wall political discourse: Facebook use in the 2008 US presidential election. *Information Polity*, 15(1, 2), 11–31.
- Rodríguez Fernández, M. L. (2018). Organización y acción sindical ante la revolución tecnológica. *Revista de Pensamiento Jurídico, Economía d(23)*, 430–439.
- Rohlinger, D. A., & Earl, J. (2017). The Past, Present, and Future of Media and Social Movements Studies: Introduction to the Special Issue on Media and Social Movements'. *Social Movements and Media (Studies in Media and Communications, Volume 14)*. Emerald Publishing Limited, 1–20.
- Roig, R. M. (2010). *La Ley de Igualdad 3/2007 y las elecciones al Congreso de los Diputados de 2004 y 2008*. Working Paper, 283, ICPS, Barcelona.
- Rossman, G. B., & Wilson, B. L. (1985). Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation Review*, 9(5), 627–643.
- Rost, K., Stahel, L., & Frey, B. S. (2016). Digital social norm enforcement: Online firestorms in social media. *PLoS One*, 11(6), e0155923.
- Royo, S. (2007). Varieties of capitalism in Spain: Business and the politics of coordination. *European Journal of Industrial Relations*, 13(1), 47–65.
- Rümelin, G. (1875). Über den Begriff und die Dauer einer Generation. *Ders.: Reden Und Aufsätze, Bd, 1*, 285–304.
- Ryder, N. B. (1965). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American Sociological Review*.
- Salar, M. (2014). *Convivencia Generacional en la Empresa. Una Aproximación a la Generación Y*. Universidad Complutense.
- Sánchez-Gómez, M. C., Rodrigues, A. I., & Costa, A. P. (2018). From qualitative methods to mixed models: Current trend in social science research. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 2018(28), ix–xiii. <https://doi.org/10.17013/risti.28.0>
- Sánchez, J., & Magallón, R. (2015). *Estrategias de organización y acción política digital*.
- Sandler, T. (2015). Collective action: fifty years later. *Public Choice*, 164(3–4), 195–216. <https://doi.org/10.1007/s11127-015-0252-0>

- Sarmiento, C. D., Lambraño, M. L., & Lafont, L. R. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, XY Millennials. *Clío América*, 11(22), 188–204.
- Schein, V., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think managerthink male : a global phenomenon ? *Journal of Organizational Behavior*, 17.
- Scherrer, V. (1997). CNPF: refondation ou déclin. *Paris, CNPF*, 272.
- Schmidt, M. G., Lehmbruch, G., & Schmitter, P. C. (1982). *Patterns of corporatist policy-making*.
- Schmidt, V. (2006). *Institutionalism [w:] The State-Theories and Issues*, red. C. Hay, M. Lister, D. Marsh. Palgrave Macmillan.
- Schmitter, P. C. (1974). Still the Century of Corporatism? *The Review of Politics*. <https://doi.org/10.1017/S0034670500022178>
- Schmitter, P. C. (1982). Reflections on where the theory of neo-corporatism has gone and where the praxis of neo-corporatism may be going. *Patterns of Corporatist Policy-Making*, 259–279.
- Schmitter, P. C. (1991). La concertación social en perspectiva comparada. *Concertación Social, Neocorporativismo y Democracia*, 67–80.
- Schmitter, P. C., & Grote, J. R. (1997). The Corporatist Sisyphus: Past, Present and Future. *European University Institute Working Paper Social & Political Sciences*, 97/4, Retrieved 18/09/2011. Available at: <Http://Cadmus. Eui. Eu/Handle/1814/284>.
- Schmitter, P. C., & Streeck, W. (1981). The Organization of Business Interests. A Research Design to Study the Associative Acting of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe. In *Discussion Paper IIM/LMP* (IIM/LMP 81-13.; Issues 81–113).
- Schmitter, P. C., & Streeck, W. (1999). *The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies*. January 2011, 1–95.
- Schneider, B. R. (2004). *Business politics and the state in twentieth-century Latin America*. Cambridge University Press.
- Schüssler, F., Sattler, S., Kraus, S., Hiebl, M. R. W., & Stieg, P. (2017). Born-again globals: generational change and family business internationalisation. *European J. of International Management*, 11(5), 581. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.10007624>
- Sealy, R., Vinnicombe, S., & Singh, V. (2008). The Pipeline to the Board Finally Opens: Women's Progress on FTSE 100 Boards in the UK. In *Women on Corporate Boards of*

- Directors*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848445192.00012>
- Segura, E. R., Angel, M., & García, P. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. *4Th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*. [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)
- Seillière, E.-A. (2005). *Qu'est-ce que le MEDEF ?* L'Archipel.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>
- Shea, C. E. (2012). *Generational Differences in Intrinsic and Extrinsic Workplace Motivation* [San Jose State University]. <https://doi.org/10.31979/etd.dd2s-6zxg>
- Shi, J., Hao, Z., Saeri, A. K., & Cui, L. (2015). The dual-pathway model of collective action: Impacts of types of collective action and social identity. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(1), 45–65.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*.
- Silvia, S. J., & Schroeder, W. (2007). Why Are German Employers Associations Declining? *Comparative Political Studies*, 40(12), 1433–1459. <https://doi.org/10.1177/0010414006293444>
- Simon, C., & Allard, G. (2007). Generación y mercado laboral: modelos de gestión de recursos humanos para los jóvenes profesionales. *Aedipe: Revista De La Asociación Española De Dirección De Personal*, 45, 58–61.
- Skillman, K. (2012). *Seven Measures of Success*. ASAE: The Center for Association Leadership.
- Skulme, R., & Praude, V. (2016). Social media evaluation metrics. *Oeconomia Copernicana*, 7(1), 131. <https://doi.org/10.12775/OeC.2016.009>
- Sladek, S. (2013). *The End of Membership as we Know It* (S. L. Sladek (ed.)). ASAE: The Center for Association Leadership. <https://doi.org/10.1002/9781118891230>
- Smeal, E. (1984). *Why and how women will elect the next president* (Vol. 1109). Harpercollins.
- Smith, E. (2007). Gender influence on firm-level entrepreneurship through the power structure of boards. *Women in Management Review*, 22(3), 168–186. <https://doi.org/10.1108/09649420710743644>
- Solé, C. (1984). El debate corporativismo-neocorporativismo. *Reis*, 26, 9–27. <https://doi.org/10.2307/40183038>

- Spanos, A. (2019). *Probability Theory and Statistical Inference: Empirical Modeling with Observational Data*. Cambridge University Press.
- Spier, S. (2017). *Collective Action 2.0: The Impact of Social Media on Collective Action*. Chandos Publishing.
- Spitzer, A. B. (1973). The Historical Problem of Generations. *The American Historical Review*, 78(5), 1353. <https://doi.org/10.2307/1854096>
- Srnka, K. J., & Koeszegi, S. T. (2007). From Words to Numbers? How to Transform Rich Qualitative Data into Meaningful Quantitative Results: Guidelines and Exemplary Study. *Schmalenbach Business Review*, 1(January), 29–57. <https://doi.org/10.5121/ijsea.2012.3114>
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paawe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2016). Six principles of effective global talent management. *IEEE Engineering Management Review*, 44(3), 112–119.
- Stange, M., Oyster, C., Sloan, J., & Heitner, K. (2013). Global Gender Gap Report 2011. In *The Multimedia Encyclopedia of Women in Today's World Encyclopedia of Women in Today's World*. <https://doi.org/10.4135/9781452270388.n152>
- Statista. (2019). *Most important social media platforms for marketers worldwide as of January 2019*. Social Media Examiner.
- Sterling, B. (1997). The digital revolution in retrospect. *Communications of the ACM*, 40(2), 79–80.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Stigler, G. J. (1974). Free Riders and Collective Action: An Appendix to Theories of Economic Regulation. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 5(2), 359. <https://doi.org/10.2307/3003114>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's. Future* (William Morrow and Company (ed.)).
- Streeck, W. (1991). *Interest Heterogeneity and Organizing Capacity*.
- Streeck, W. (1992). *Social institutions and economic performance: Studies of industrial relations in advanced capitalist economies*. Sage Pubns.
- Streeck, W., Czada, R. M., Windhoff-Heritier, A., & Streeck, W. (2019). Interest Heterogeneity and Organizing Capacity Two Class Logics of Collective Action?\*. In R. Czada & A.

- Windhoff-Heritier (Eds.), *Political Choice* (Issue June, pp. 161–198). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780429302145-6>
- Streeck, W., Grote, J., Schneider, V., & Visser, J. (2006). *Governing interests: Business associations facing internationalism*. Routledge.
- Streeck, W., & Kenworthy, L. (2005). *Theories and Practices of Neocorporatism*.
- Streeck, W., & Schmitter, P. C. (1985). *Private interest government: Beyond market and state*. Sage London.
- Stryjak, J., & Sivakumaran, M. (2019). The mobile economy 2019. *GSMA Intelligence*.
- Stuart Mill, J. (1859). Utilitarianism (1863). *Utilitarianism, Liberty, Representative Government*, 7–9.
- Stuart Mill, J., & Bentham, J. (1987). *Utilitarianism and other essays*. Penguin UK.
- Subirats, J. (2015). Todo se mueve. Acción colectiva, acción conectiva. Movimientos, partidos e instituciones. *Revista Española de Sociología*, 24.
- Tashakkori, A., Teddlie, C., & Teddlie, C. B. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches* (Vol. 46). Sage.
- Tecker, G. (2012). The Future of Planning for the Future. *Associations Now*.
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77–100.
- Tilly, C., & Wood, L. (2009). *Los movimientos sociales: 1768-2008*. Crítica Barcelona.
- Toffler, A. (1980). *La Tercera Ola* (Plaza y Janés (ed.)).
- Toh, S. M., & Leonardelli, G. J. (2012). Cultural constraints on the emergence of women as leaders. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.013>
- Tomlinson, P. R. (2011). *Industry Institutions, Social Capital and Firm Participation in Industrial Development*.
- Tong, J., Zuo, L., Tong, J., & Zuo, L. (2018). *Environmental Discourses on Twitter', Tweeting the Environment# Brexit*. Emerald Publishing Limited.
- Traxler, F. (1991). The logic of employers' collective action. *Employers' Associations in Europe: Policy and Organisation*. Baden-BadIn: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Traxler, F. (1999). Employers and employer organisations: the case of governability. *Industrial Relations Journal*, 30(4), 345–354.

- Traxler, F. (2000). Employers and employer organisations in Europe: membership strength, density and representativeness. *Industrial Relations Journal*, 31(4), 308–316.
- Traxler, F. (2004a). Employer associations, institutions and economic change: a crossnational comparison. *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift Für Arbeit, Organisation Und Management*, 11(1/2), 42–60.
- Traxler, F. (2004b). The metamorphoses of corporatism: From classical to lean patterns. *European Journal of Political Research*. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2004.00166.x>
- Traxler, F. (2006). Economic internationalization and the organizational dilemma of employer associations: A comparison of 20 OECD countries. In *Governing Interests* (pp. 107–128). Routledge.
- Traxler, F. (2010). The long-term development of organised business and its implications for corporatism: A cross-national comparison of membership, activities and governing capacities of business interest associations, 1980–2003. *European Journal of Political Research*, 49(2), 151–173. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2009.01851.x>
- Traxler, F., Blaschke, S., & Kittel, B. (2001). *National labour relations in internationalized markets: A comparative study of institutions, change, and performance*. Oxford University Press Oxford.
- Traxler, F., & Huemer, G. (2007). *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach* (F. Traxler & G. Huemer (eds.)). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203961070>
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*.
- Trocmé, J., & Benktander, E. (2018). Diversity as a Value Driver. In *NORDEA*.
- Troll, L. (1970). Issues in the study of generations. *The International Journal of Aging and Human Development*, 1(3), 199–218.
- Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking “Generation Me”: A Study of Cohort Effects from 1976-2006. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 58–75. <https://doi.org/10.1177/1745691609356789>
- Trzesniewski, K. H., Donnellan, M. B., & Robins, R. W. (2008). Is “Generation Me” really more narcissistic than previous generations? *Journal of Personality*, 76(4), 903–918.
- Tucker, A., Hoffman, A., Larsen, D., Coen, D., Van Heerde, J., & Yeoman, P. (2008). *Trade Associations as Industry Reputation Agents: A Model of Reputational Incentives*.



- Turner, B., & Everman, R. (1999). The Sociology of Generations. In B. Turner (Ed.), *Classical Sociology* (pp. 246–261). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446219485.n14>
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M. (2013). The Evidence for Generation Me and Against Generation We. *Emerging Adulthood*, 1(1), 11–16. <https://doi.org/10.1177/2167696812466548>
- Twenge, J. M. (2014). *Generation me-revised and updated: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled--and more miserable than ever before*. Simon and Schuster.
- Twenge, J. M., & Arnett, J. J. (2013). The Evidence for Generation We and Against Generation Me. *Emerging Adulthood*, 1(1), 11–16. <https://doi.org/10.1177/2167696812466842>
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062. <https://doi.org/10.1037/a0027408>
- Twenge, J. M., Carter, N. T., & Keith Campbell, W. (2015). Time period, generational, and age differences in tolerance for controversial beliefs and lifestyles in the United States, 1972–2012. *Social Forces*, 94(1), 379–399. <https://doi.org/10.1093/sf/sov050>
- Tye, M., Leong, C., Tan, F. T. C., Tan, B., & Khoo, Y. H. (2018). Social media for empowerment in social movements: The case of Malaysia's grassroots activism. *Communications of the Association for Information Systems*, 42(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04215>
- UGT. (2019). *ugt\_ante\_la\_digitalizacion\_*.
- Underwood, J., & Dillon, G. (2004). Capturing complexity through maturity modelling. In *Technology, Pedagogy and Education* (Vol. 13, Issue 2). <https://doi.org/10.1080/14759390400200181>
- Valles Martínez, M. S. (2007). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*.
- Verge, T. (2010). Gendering representation in Spain: Opportunities and limits of gender quotas. *Journal of Women, Politics and Policy*. <https://doi.org/10.1080/15544771003697247>

- Verheul, I., Uhlaner, L., & Thurik, R. (2005). Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 483–518.
- Villey, E. (1923). *L'organisation professionnelle des employeurs dans l'industrie française: état, activité, tendances*. Cadet.
- Vogel, D. J. (1996). The Study of Business and Politics. *California Management Review*, 38(3), 146–165. <https://doi.org/10.2307/41165847>
- Vyas, C. (2019). Evaluating state tourism websites using Search Engine Optimization tools. *Tourism Management*, 73, 64–70. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.019>
- Walker, R. C., & Aritz, J. (2015). Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488415598429>
- Wallerstein, M., & Moene, K. O. (2002). *Does the Logic of Collective Action Explain the Logic of Corporatism?* University of Oslo. <http://www.frisch.uio.no/>
- Wang, P., Xu, B., Wu, Y., & Zhou, X. (2015). Link prediction in social networks: the state-of-the-art. *Science China Information Sciences*, 58(1), 1–38.
- Wängnerud, L. (2009). Women in parliaments: Descriptive and substantive representation. *Annual Review of Political Science*, 12, 51–69.
- Wardman, M., & Lyons, G. (2016). The digital revolution and worthwhile use of travel time: implications for appraisal and forecasting. *Transportation*, 43(3), 507–530. <https://doi.org/10.1007/s11116-015-9587-0>
- Wassenberg, A. F. P. (1982). *Neo-corporatism and the quest for control: The cuckoo game*. Interuniversitaire interfaculteit bedrijfskunde.
- Watermeyer, R., & Harvey, D. (2017). *Women Leaders and Managers in Employers Organizations*.
- Weber, M. (1995). “Les relations économiques des communautés”. *Economie et Societe*, 2, 50–77.
- Weber, M., & Faber-Kaiser, M. (1971). Sobre la teoría de las ciencias sociales. *Nueva Colección Ibérica; Ediciones de Bolsillo*;
- Westman, L., Luederitz, C., Kundurpi, A., Mercado, A. J., Weber, O., & Burch, S. L. (2019). Conceptualizing businesses as social actors: A framework for understanding sustainability actions in small-and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*,

28(2), 388–402.

- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- White, M. (2010). Clicktivism is ruining leftist activism. *The Guardian*, 12(August), 2010.
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R., & Krishnan, M. (2015). *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth* (Vol. 23, Issue 1).
- Wolfinger, E., & McCrindle, M. (2009). The ABC of XYZ: Understanding the global generations. In *The ABC of XYZ*.
- Woll, C. (2005). *The Difficult Organization of Business Interests MEDEF and the Political Representation of French Firms* (05/12). [www.mpifg.de](http://www.mpifg.de)
- Woll, C. (2006a). National Business Associations under Stress: Lessons from the French Case. In *West European Politics* (Vol. 29, Issue 3).
- Woll, C. (2006b). La réforme du medef: Chronique des difficultés de l'action collective patronale. *Revue Francaise de Science Politique*, 56(2), 255–279. <https://doi.org/10.3917/rfsp.562.0255>
- Wood, A., & Graham, M. (2016). *Why the digital gig economy needs co-ops and unions*. OpenDemocracy. <https://www.opendemocracy.net/en/opendemocracyuk/why-digital-gig-economy-needs-co-ops-and-unions/>
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Networked but Commodified: The (Dis)Embeddedness of Digital Labour in the Gig Economy. *Sociology*, 53(5), 931–950. <https://doi.org/10.1177/0038038519828906>
- World Economic Forum. (2019a). 2018 The Global Gender Gap Report. In *World Economic Forum*. <https://doi.org/10.1177/0192513X04267098>.
- World Economic Forum. (2019b). *Global Gender Gap Report 2020: Insight Report*. <https://doi.org/10.1002/9781119085621.wbef350>
- Yncera, I. S. de la. (1993). La sociología ante el problema generacional. *Revista Espanola de Investigaciones Sociologicas*, 93, 147–192.
- Young, J. A. (2017). Facebook, Twitter, and blogs: The adoption and utilization of social media in nonprofit human service organizations. *Human Service Organizations: Management*,

*Leadership & Governance*, 41(1), 44–57.

Zauner, A., Fink, M., Maresch, D., & Aschauer, E. (2012). Community marketing in social media—can marketers leverage Facebook groups of celebrities? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 16(4), 406–421.

Zhang, J. (2019). The dynamic linkage between information and communication technology, human development index, and economic growth: evidence from Asian economies. *Environmental Science and Pollution Research*, 26(26), 26982–26990.

## **CAPÍTULO VIII**

### **ANEXOS**

## ANEXO I

Fase 1.- Presidentes de las OO.EE. 2019

ÁREA	TIPO	ID	PAIS	SIGLA	NOMBRE	GENERO	GENERAC
Europa	NACIONAL	1	AUSTRIA	IV	FEDERATION OF AUSTRIAN INDUSTRIES	M	BB
Europa	NACIONAL	2	BÉLGICA	FEB	FEDERATION DES ENTREPRISES DE BELGIQUE	M	BB
Europa	NACIONAL	3	BULGARIA	BIA	BULGARIAN INDUSTRIAL ASSOCIATION	M	BB
Europa	NACIONAL	4	CROACIA	HUP	CROATIAN EMPLOYERS ASSOCIATION	F	BB
Europa	NACIONAL	5	CHIPRE	OEB	CYPRUS EMPLOYERS ASSOCIATION	M	BB
Europa	NACIONAL	6	REP. CHECA	SP	CONFEDERATION OF INDUSTRY OF CZECH REPUBLIC	M	BB
Europa	NACIONAL	7	DINAMARCA	DA	CONFEDERATION OF DANISH EMPLOYERS	M	BB
Europa	NACIONAL	8	DINAMARCA	DI	CONFEDERATION OF DANISH INDUSTRIES	M	BB
Europa	NACIONAL	9	ESTONIA	ETTK	ESTONIAN EMPLOYERS FEDERATION	M	BB
Europa	NACIONAL	10	FINLANDIA	EK	CONFEDERATION OF FINISH INDUSTRIES	M	BB
Europa	NACIONAL	11	FRANCIA	MEDEF	MOUVEMENT DES ENTREPRISES DU FRANCE	M	BB
Europa	NACIONAL	12	ALEMANIA	BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. - BDA	M	BB
Europa	NACIONAL	13	ALEMANIA	BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. - BDI	M	BB
Europa	NACIONAL	14	GRECIA	SEV	HELLENIC FEDERATION OF ENTERPRISES	M	BB
Europa	NACIONAL	15	HUNGRIA	MGYOSZ	MGYOSZ - BUSINESS HUNGARY (Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége)	M	BB
Europa	NACIONAL	16	ISLANDIA	SA	SA - Business Iceland (Samtök atvinnulífsins)	M	BB
Europa	NACIONAL	17	ISLANDIA	SI	SI - Federation of Icelandic Industries (Samtök idnadarins)	F	X
Europa	NACIONAL	18	IRLANDA	IBEC	IRISH BUSINESS EMPLOYERS CONFEDERATION	F	BB
Europa	NACIONAL	19	ITALIA	CONFINDUSTRIA	Confederazione Generale dell' Industria Italiana - CONFINDUSTRIA	M	BB
Europa	NACIONAL	20	LETONIA	LDKK	Latvijas Darba Devēju Konfederācija - Employers' Confederation of Latvia - LDDK	M	BB
Europa	NACIONAL	21	LITUANIA	LPK	Lietuvos Pramonininkų Konfederacija - The Lithuanian Confederation of Industrialists - LPK	M	BB

Europa	NACIONAL	22	LUXEMBURGO	FEDIL	FEDIL - The Voice of Luxembourg's Industry	M	X
Europa	NACIONAL	23	MALTA	MCCEI	Malta Chamber of Commerce, Enterprise and Industry - MCCEI	M	BB
Europa	NACIONAL	24	MONTENEGRO	UPCG	Montenegrin Employers Federation - MEF (Unija poslodavaca Crne Gore - UPGC)	F	BB
Europa	NACIONAL	25	NORUEGA	NHO	Confederation of Norwegian Enterprise - NHO	M	BB
Europa	NACIONAL	26	POLONIA	LEVIATAN	Polish Confederation Lewiatan	F	BB
Europa	NACIONAL	27	PORTUGAL	CIP	CIP Confederação Empresarial de Portugal	M	BB
Europa	NACIONAL	28	S. MARINO	ANIS	ANIS - Associazione Nazionale Industria San Marino	F	X
Europa	NACIONAL	29	SERBIA	SAE	Serbian Association of Employers - SAE (Unija poslodavaca Srbije - UPS)	M	S
Europa	NACIONAL	30	ESLOVAQUIA	RUZ	Republikova Unia Zamestnavatelov (RUZ)	M	BB
Europa	NACIONAL	31	ESLOVENIA	ZDS	Združenje Delodajalcev Slovenije - ZDS (Employers' Association of Slovenia)	M	X
España	NACIONAL	32	ESPAÑA	CEOE	Confederación Española de Organizaciones Empresariales	M	BB
Europa	NACIONAL	33	SUECIA	SN	Svenskt Näringsliv - Swedish Enterprise	M	BB
Europa	NACIONAL	34	SUIZA	ECONOMIE SUISSE	Fédération des entreprises suisses - Economiesuisse	M	BB
Europa	NACIONAL	35	SUIZA	UPS	Swiss Employers Confederation	M	BB
Europa	NACIONAL	36	HOLANDA	VNONCW	Vereniging VNO-NCW	M	BB
Europa	NACIONAL	37	TURQUIA	TISK	Turkish Confederation of Employer Associations - TISK	M	BB
Europa	NACIONAL	38	TURQUIA	TÜSIAD	Turkish Industry & Business Association - TÜSIAD	M	BB
Europa	NACIONAL	39	REINO UNIDO	CBI	Confederation of British Industry - CBI	M	BB
España	TERRITORIAL	40	ESPAÑA	CEIM	CEIM Confederación Empresarial de Madrid CEOE	M	BB
España	TERRITORIAL	41	ESPAÑA	FOMENTO	FOMENT DEL TREBALL NACIONAL	M	BB
España	TERRITORIAL	42	ESPAÑA	CEA	CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ANDALUCÍA	M	BB
España	TERRITORIAL	43	ESPAÑA	CECALE	CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE CASTILLA Y LEÓN	M	BB
España	TERRITORIAL	44	ESPAÑA	CECAM	CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE CASTILLA LA MANCHA	M	BB
España	TERRITORIAL	45	ESPAÑA	Confebask	Confederación Empresarial Vasca	M	BB
España	TERRITORIAL	46	ESPAÑA	CREEX	Confederación Regional de Empresarios de Extremadura	M	BB
España	TERRITORIAL	47	ESPAÑA	CEV	Confederación Empresarial Valenciana	M	BB
España	TERRITORIAL	48	ESPAÑA	CEOE Cantabria	CEOE Cantabria	M	X
España	TERRITORIAL	49	ESPAÑA	CEG	Confederación de Empresarios de Galicia	M	BB
España	TERRITORIAL	50	ESPAÑA	FADE	Federación Asturiana de Empresarios	M	X
España	TERRITORIAL	51	ESPAÑA	CREA	Confederación Regional de Empresarios de Aragón	M	X
España	TERRITORIAL	52	ESPAÑA	FER	Federación de Empresarios de La Rioja	M	BB
España	TERRITORIAL	53	ESPAÑA	CAEB	Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares	F	BB
España	TERRITORIAL	54	ESPAÑA	CROEM	Confederación Regional de Asociaciones Empresariales de Murcia	M	BB

España	TERRITORIAL	55	ESPAÑA	CEN	Confederación de Empresarios de Navarra	M	BB
España	TERRITORIAL	56	ESPAÑA	CCEM /CCE	Confederación Canaria de Empresarios	M	BB
España	TERRITORIAL	57	ESPAÑA	CEME	Confederación de Empresarios de Melilla	M	BB
España	TERRITORIAL	58	ESPAÑA	CECE	Confederación de Empresarios de Ceuta	M	BB
España	SECTORIAL	59	ESPAÑA	FEPEX	Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas	M	BB
España	SECTORIAL	60	ESPAÑA	GAMBAN	Asociación Nacional de Vendedores de Vehículos a Motor, Reparación y Recambios	M	X
España	SECTORIAL	61	ESPAÑA	CEC	CONFEDERACION ESPAÑOLA DEL COMERCIO	M	BB
España	SECTORIAL	62	ESPAÑA	Adigital	Asociación Española de la Economía Digital	F	X
España	SECTORIAL	63	ESPAÑA	ANAVE	Asociación de Navieros Españoles	M	BB
España	SECTORIAL	64	ESPAÑA	ACETA	Asociación de compañías españolas de transporte aéreo	M	X
España	SECTORIAL	65	ESPAÑA	CETM	Confederación Española de Transporte de Mercancías	M	BB
España	SECTORIAL	66	ESPAÑA	UNO	Organización Empresarial de Logística y Transporte	M	X
España	SECTORIAL	67	ESPAÑA	ASELIP	La Asociación de Empresas de Limpieza Pública y Cuidado del Medio Ambiente Urbano	M	BB
España	SECTORIAL	68	ESPAÑA	ASCER	Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos)	M	BB
España	SECTORIAL	69	ESPAÑA	AESTE	ASOCIACION DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARA LA DEPENDENCIA.	M	BB
España	SECTORIAL	70	ESPAÑA	ASOAGA	Asociación Española de Empresas Gestoras de los Servicios de Agua Urbana	F	X
España	SECTORIAL	71	ESPAÑA	GESTORES	COLEGIO NACIONAL DE GESTORES ADMINISTRATIVOS	M	X
España	SECTORIAL	72	ESPAÑA	ICJCE	Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España	M	BB
España	SECTORIAL	73	ESPAÑA	ASE EMPLEO	TRABAJO TEMPORAL	M	BB
España	SECTORIAL	74	ESPAÑA	ANGECO	ASOC NAC GESTORES DE COBROS	M	X
España	SECTORIAL	75	ESPAÑA	FENIN	EMPRAS TECNOLOGÍA SANITARIA	F	BB
España	SECTORIAL	76	ESPAÑA	EGEDA	ASOC DERECHOS DE PRODUCTORES AUDIOVISUALES	M	X
España	SECTORIAL	77	ESPAÑA	CNAE	CONFEDERACIÓN NACIONAL DE Autoescuelas	M	BB
España	SECTORIAL	78	ESPAÑA	CEAJE	Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios	M	X
España	SECTORIAL	79	ESPAÑA	FAGDE	FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE GESTORES DEL DEPORTE DE ESPAÑA	M	BB
España	SECTORIAL	80	ESPAÑA	MARCAS DE RESTAURACION	Marcas de Restauración - Marcas de Restauración	M	BB
España	SECTORIAL	81	ESPAÑA	FICE	Federación de Industrias del Calzado Español	M	BB
España	SECTORIAL	82	ESPAÑA	PANASEFT	Asociación Nacional de Servicios Funerarios	M	BB
España	SECTORIAL	83	ESPAÑA	FEDANE	NOTARIOS	F	BB
España	SECTORIAL	84	ESPAÑA	CONFEMETAL	CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DEL METAL	M	BB



España	SECTORIAL	85	ESPAÑA	AMETIC	Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Servicios y Contenidos Digitales	M	BB
España	SECTORIAL	86	ESPAÑA	FIAB	FEDERACION DE INDUSTRIAS DE LA BEBIDA Y LA ALIMENTACION	M	BB
España	SECTORIAL	87	ESPAÑA	CEPYME	CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	M	BB
España	SECTORIAL	88	ESPAÑA	EJECON	Asociación Española de Ejecutivos y Consejeras	F	X
España	SECTORIAL	89	ESPAÑA	ATA	ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS	M	X
España	SECTORIAL	90	ESPAÑA	CEHAT	Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos	M	BB
España	SECTORIAL	91	ESPAÑA	FENEVAL	Federación Nacional Empresarial de Alquiler de Vehículos con y sin Conductor	M	X
España	SECTORIAL	92	ESPAÑA	CNC	Confederación Nacional de la Construcción	M	BB
España	SECTORIAL	93	ESPAÑA	AEB	Asociación Española de Banca	M	BB
España	SECTORIAL	94	ESPAÑA	SEOPAN	Asociación de Empresas Constructoras y Concesionarias de infraestructuras	M	X
España	SECTORIAL	95	ESPAÑA	ANGED	Asociación Nacional Grandes de Empresas de Distribución	M	BB
España	SECTORIAL	96	ESPAÑA	ASEDAS	Asociación de Empresas de Supermercados	M	X
España	SECTORIAL	97	ESPAÑA	ASAJA	Asociación Agraria Jóvenes Agricultores	M	BB
España	SECTORIAL	98	ESPAÑA	UNESPA	Asociación Empresarial del seguro	F	BB
España	SECTORIAL	99	ESPAÑA	ACADE	Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza Privada	M	X
España	SECTORIAL	100	ESPAÑA	SERNAUTO	Asociación Española de Proveedores de Automoción	F	X
España	SECTORIAL	101	ESPAÑA	AELEC (antigua UNESA)	Asociación de Empresas de Energía Eléctrica	F	BB
España	SECTORIAL	102	ESPAÑA	ANFAC	ASOCIACIÓN Española de Fabricantes de Automóviles y Famiones	M	BB

## **ANEXO II**

### **Fase 2.- Órganos Ejecutivos OO.EE. 1998-2018**

ID	Grupo	ORGANIZACIÓN	AÑO	GÉNERO	GEN.	Cargo
0001	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	BB	Presidente
0002	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0003	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0004	TERRITORIAL	FADE	1998	Mujer	X	Tesorera
0005	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	S	Vocal
0006	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	S	Vocal
0007	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	BB	Vocal
0008	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	BB	Vocal
0009	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	BB	Vocal
0010	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	BB	Vocal
0011	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	S	Vocal
0012	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	S	Vocal
0013	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	S	Vocal
0014	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	BB	Vocal
0015	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	BB	Vocal
0016	TERRITORIAL	FADE	1998	Hombre	BB	Secretario general
0017	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	BB	Presidente
0018	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	BB	VICEPRESID ENTE 1°
0019	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	BB	VICEPRESID ENTE 2°
0020	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	BB	VICEPRESID ENTE 3°
0021	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	S	Tesorero
0022	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	BB	Vocal
0023	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	X	Vocal
0024	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	BB	Vocal
0025	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	BB	Vocal
0026	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	BB	Vocal
0027	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	X	Vocal
0028	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	BB	Vocal
0029	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	X	Vocal
0030	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	BB	Vocal
0031	TERRITORIAL	FADE	2008	Hombre	X	Secretario general
0032	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	X	Presidente
0033	TERRITORIAL	FADE	2018	Mujer	X	Vicepresidenta
0034	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0035	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0036	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0037	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	BB	Vocal
0038	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	BB	Vocal
0039	TERRITORIAL	FADE	2018	Mujer	X	Vocal
0040	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	BB	Vocal

0041	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	BB	Vocal
0042	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	X	Vocal
0043	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	X	Vocal
0044	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	BB	Vocal
0045	TERRITORIAL	FADE	2018	Mujer	BB	Vocal
0046	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	BB	Vocal
0047	TERRITORIAL	FADE	2018	Mujer	X	Vocal
0048	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	BB	Vocal
0049	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	BB	Vocal
0050	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	X	Vocal
0051	TERRITORIAL	FADE	2018	Mujer	BB	Vocal
0052	TERRITORIAL	FADE	2018	Mujer	X	Vocal
0053	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	BB	Vocal
0054	TERRITORIAL	FADE	2018	Hombre	X	Director general
0055	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Presidente
0056	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0057	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0058	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0059	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0060	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Tesorero
0061	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vocal
0062	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	BB	Vocal
0063	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	BB	Vocal
0064	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	BB	Vocal
0065	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	BB	Vocal
0066	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vocal
0067	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vocal
0068	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vocal
0069	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	BB	Vocal
0070	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	BB	Vocal
0071	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	BB	Vocal
0072	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vocal
0073	TERRITORIAL	CROEM	1998	Mujer	BB	Vocal
0074	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vocal
0075	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vocal
0076	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vocal
0077	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vocal
0078	TERRITORIAL	CROEM	1998	Mujer	BB	Vocal
0079	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Vocal
0080	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	BB	Vocal
0081	TERRITORIAL	CROEM	1998	Hombre	S	Secretario general
0082	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Presidente
0083	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0084	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0085	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0086	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0087	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	S	Tesorero
0088	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vocal
0089	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vocal
0090	TERRITORIAL	CROEM	2008	Mujer	X	Vocal

0091	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vocal
0092	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	S	Vocal
0093	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	X	Vocal
0094	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vocal
0095	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vocal
0096	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	S	Vocal
0097	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vocal
0098	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vocal
0099	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	X	Vocal
0100	TERRITORIAL	CROEM	2008	Mujer	BB	Vocal
0101	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	BB	Vocal
0102	TERRITORIAL	CROEM	2008	Hombre	S	Secretario general
0103	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	BB	Presidente
0104	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0105	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0106	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0107	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0108	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0109	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0110	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Tesorero
0111	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	Y	Vocal
0112	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vocal
0113	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	BB	Vocal
0114	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	BB	Vocal
0115	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	S	Vocal
0116	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vocal
0117	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	BB	Vocal
0118	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	Y	Vocal
0119	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vocal
0120	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	BB	Vocal
0121	TERRITORIAL	CROEM	2018	Mujer	X	Vocal
0122	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	BB	Vocal
0123	TERRITORIAL	CROEM	2018	Mujer	X	Vocal
0124	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vocal
0125	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vocal
0126	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vocal
0127	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	X	Vocal
0128	TERRITORIAL	CROEM	2018	Hombre	BB	Secretario general
0129	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Presidente
0130	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vicepresidente
0131	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vicepresidente
0132	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vicepresidente
0133	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vicepresidente
0134	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	BB	Tesorero
0135	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	BB	Vocal
0136	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vocal
0137	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vocal
0138	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vocal
0139	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vocal
0140	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vocal

0141	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vocal
0142	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	BB	Vocal
0143	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vocal
0144	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vocal
0145	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	1988	Hombre	S	Vocal
0146	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Presidente
0147	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	S	Vicepresidente
0148	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	S	Vicepresidente
0149	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	S	Vicepresidente
0150	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	S	Vicepresidente
0151	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0152	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	S	Vicepresidente
0153	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0154	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0155	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0156	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0157	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	S	Vocal
0158	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0159	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0160	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0161	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0162	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0163	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0164	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	S	Vocal
0165	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Mujer	BB	Vocal
0166	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	S	Vocal
0167	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0168	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	S	Vocal
0169	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0170	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0171	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0172	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Vocal
0173	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2008	Hombre	BB	Secretari general
0174	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Presidente
0175	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0176	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0177	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0178	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Mujer	BB	Vicepresidente
0179	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0180	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0181	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0182	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0183	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	S	Vocal
0184	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Mujer	BB	Vocal
0185	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	S	Vocal
0186	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	S	Vocal
0187	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0188	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	S	Vocal
0189	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Mujer	BB	Vocal
0190	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0191	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal

0192	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0193	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0194	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0195	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Mujer	BB	Vocal
0196	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0197	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Mujer	BB	Vocal
0198	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0199	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Mujer	BB	Vocal
0200	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0201	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	S	Vocal
0202	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0203	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	S	Vocal
0204	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	BB	Vocal
0205	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	S	Vocal
0206	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	S	Vocal
0207	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Mujer	BB	Vocal
0208	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	S	Vocal
0209	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2018	Hombre	S	Secretario general
0210	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Presidente
0211	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Mujer	BB	Vicepresidente
0212	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Mujer	BB	Vicepresidente
0213	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Mujer	BB	Vicepresidente
0214	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	S	Vicepresidente
0215	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	S	Vicepresidente
0216	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	S	Vicepresidente
0217	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Vocal
0218	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Mujer	BB	Vocal
0219	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Vocal
0220	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Vocal
0221	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Mujer	BB	Vocal
0222	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Vocal
0223	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Vocal
0224	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	S	Vocal
0225	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Vocal
0226	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Vocal
0227	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Vocal
0228	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Mujer	BB	Vocal
0229	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	S	Vocal
0230	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Vocal
0231	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	S	Vocal
0232	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	S	Vocal
0233	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Mujer	X	Vocal
0234	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	X	Vocal
0235	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	S	Vocal
0236	TERRITORIAL	FOMENTO DEL TRABAJO	2019	Hombre	BB	Secretario general
0237	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Presidente
0238	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0239	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0240	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0241	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vicepresidente

0242	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Secretario
0243	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0244	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	S	Vocal
0245	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0246	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0247	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0248	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0249	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0250	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	S	Vocal
0251	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0252	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0253	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0254	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	S	Vocal
0255	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0256	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0257	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	S	Vocal
0258	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0259	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0260	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0261	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0262	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	S	Vocal
0263	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0264	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	S	Vocal
0265	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	S	Vocal
0266	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0267	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	S	Vocal
0268	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0269	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	BB	Vocal
0270	SECTORIAL	CECA	1998	Hombre	S	Director general
0271	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	S	Presidente
0272	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	S	Vicepresidente
0273	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0274	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0275	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0276	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Secretario
0277	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	S	Vocal
0278	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal
0279	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal
0280	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal
0281	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	S	Vocal
0282	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal
0283	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal
0284	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	S	Vocal
0285	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	S	Vocal
0286	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	S	Vocal
0287	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	S	Vocal
0288	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal
0289	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal
0290	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal
0291	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	S	Vocal
0292	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal

0293	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal
0294	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	S	Vocal
0295	SECTORIAL	CECA	2008	Hombre	BB	Vocal
0296	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	S	Presidente
0297	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0298	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0299	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0300	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	BB	Vocal
0301	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	X	Vocal
0302	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	BB	Vocal
0303	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	BB	Vocal
0304	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	BB	Vocal
0305	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	BB	Vocal
0306	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	BB	Secretario
0307	SECTORIAL	CECA	2018	Hombre	BB	Vicesecretario no consejero
0308	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	S	Presidente
0309	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0310	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0311	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	BB	Vocal
0312	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	S	Vocal
0313	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	BB	Vocal
0314	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	S	Vocal
0315	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	S	Vocal
0316	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	BB	Vocal
0317	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	BB	Vocal
0318	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	BB	Vocal
0319	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	S	Vocal
0320	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	S	Vocal
0321	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	S	Vocal
0322	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	S	Tesorero
0323	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	S	Invitado
0324	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	BB	Invitado
0325	SECTORIAL	FGEE	1998	Mujer	S	Invitada
0326	SECTORIAL	FGEE	1998	Hombre	S	Invitado
0327	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Presidente
0328	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0329	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0330	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	S	Vocal
0331	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	X	Vocal
0332	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0333	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	S	Vocal
0334	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0335	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	S	Vocal
0336	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0337	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0338	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	S	Vocal
0339	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0340	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0341	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0342	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	S	Vocal
0343	SECTORIAL	FGEE	2008	Mujer	BB	Vocal



0344	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	S	Vocal
0345	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0346	SECTORIAL	FGEE	2008	Mujer	S	Vocal
0347	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0348	SECTORIAL	FGEE	2008	Mujer	BB	Vocal
0349	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	S	Vocal
0350	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	S	Vocal
0351	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0352	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	BB	Vocal
0353	SECTORIAL	FGEE	2008	Mujer	S	Vocal
0354	SECTORIAL	FGEE	2008	Hombre	S	Vocal
0355	SECTORIAL	FGEE	2018	Hombre	BB	Presidente
0356	SECTORIAL	FGEE	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0357	SECTORIAL	FGEE	2018	Hombre	BB	Vocal
0358	SECTORIAL	FGEE	2018	Mujer	BB	Vocal
0359	SECTORIAL	FGEE	2018	Hombre	X	Vocal
0360	SECTORIAL	FGEE	2018	Hombre	BB	Vocal
0361	SECTORIAL	FGEE	2018	Hombre	BB	Vocal
0362	SECTORIAL	FGEE	2018	Hombre	BB	Vocal
0363	SECTORIAL	FGEE	2018	Hombre	BB	Vocal
0364	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	BB	Presidente
0365	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	BB	Vicepresidente ejecutivo
0366	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	BB	Vocal
0367	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	S	Vocal
0368	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	BB	Vocal
0369	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	BB	Vocal
0370	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	S	Vocal
0371	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	BB	Vocal
0372	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	BB	Vocal
0373	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	BB	Vocal
0374	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	BB	Vocal
0375	SECTORIAL	ANFAC	2012	Hombre	BB	Vocal
0376	SECTORIAL	ANFAC	2012	Mujer	BB	Secretaria
0377	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Presidente
0378	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vicepresidente ejecutivo
0379	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0380	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	S	Vocal
0381	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	X	Vocal
0382	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0383	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0384	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0385	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0386	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0387	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	X	Vocal
0388	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0389	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0390	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0391	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0392	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	BB	Vocal
0393	SECTORIAL	ANFAC	2017	Hombre	X	Vocal

0394	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	S	Presidente
0395	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0396	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Mujer	S	Vicepresidente
0397	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Presidente cté. Científico
0398	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vocal
0399	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vocal
0400	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Mujer	BB	Vocal
0401	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Mujer	BB	Vocal
0402	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vocal
0403	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Mujer	BB	Vocal
0404	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vocal
0405	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Mujer	BB	Vocal
0406	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vocal
0407	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vocal
0408	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vocal
0409	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vocal
0410	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Mujer	BB	Vocal
0411	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Mujer	BB	Vocal
0412	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vocal
0413	SECTORIAL	ASEBIO	2008	Hombre	BB	Vocal
0414	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Mujer	S	Presidente
0415	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	S	Presidente
0416	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vicepresidente
0417	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	X	Vocal
0418	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Mujer	BB	Vocal
0419	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vocal
0420	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vocal
0421	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	X	Vocal
0422	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vocal
0423	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Mujer	BB	Vocal
0424	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Mujer	BB	Vocal
0425	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vocal
0426	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vocal
0427	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Mujer	BB	Vocal
0428	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vocal
0429	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vocal
0430	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vocal
0431	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vocal
0432	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Mujer	BB	Vocal
0433	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	BB	Vocal
0434	SECTORIAL	ASEBIO	2012	Hombre	S	Presidente comité científico
0435	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Presidente
0436	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0437	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Mujer	BB	Vicepresidente
0438	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	S	Vicepresidente
0439	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Vocal
0440	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	X	Vocal
0441	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Vocal
0442	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Vocal

0443	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Vocal
0444	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Mujer	X	Vocal
0445	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Vocal
0446	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Vocal
0447	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Vocal
0448	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Mujer	BB	Vocal
0449	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Mujer	BB	Vocal
0450	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Mujer	S	Vocal
0451	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Mujer	X	Vocal
0452	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Vocal
0453	SECTORIAL	ASEBIO	2018	Hombre	BB	Vocal
0454	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Presidente
0455	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Secretario general
0456	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0457	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0458	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0459	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0460	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0461	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0462	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0463	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0464	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0465	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0466	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0467	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0468	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0469	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0470	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0471	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0472	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0473	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0474	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0475	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0476	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0477	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0478	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	S	Vocal
0479	SECTORIAL	AEB	1999	Hombre	BB	Vocal
0480	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	S	Presidente
0481	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Secretario general
0482	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	S	Vocal
0483	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0484	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0485	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0486	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	X	Vocal
0487	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0488	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0489	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0490	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0491	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	S	Vocal
0492	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	S	Vocal

0493	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0494	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0495	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	S	Vocal
0496	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	S	Vocal
0497	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	S	Vocal
0498	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	S	Vocal
0499	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0500	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	BB	Vocal
0501	SECTORIAL	AEB	2008	Hombre	S	Vocal
0502	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	BB	Presidente
0503	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	BB	Secretario general
0504	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	BB	Vocal
0505	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	X	Vocal
0506	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	X	Vocal
0507	SECTORIAL	AEB	2018	Mujer	BB	Vocal
0508	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	BB	Vocal
0509	SECTORIAL	AEB	2018	Mujer	BB	Vocal
0510	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	BB	Vocal
0511	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	BB	Vocal
0512	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	S	Vocal
0513	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	X	Vocal
0514	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	BB	Vocal
0515	SECTORIAL	AEB	2018	Mujer	BB	Vocal
0516	SECTORIAL	AEB	2018	Hombre	BB	Vocal
0517	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	S	Presidente
0518	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	S	Vicepresidente delegado
0519	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	S	Vicepresidente
0520	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	S	Vicepresidente
0521	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Vicepresidente
0522	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	S	Vicepresidente
0523	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Vicepresidente
0524	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	S	Vicepresidente
0525	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Tesorero
0526	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Vocal
0527	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Vocal
0528	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	S	Vocal
0529	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Vocal
0530	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Vocal
0531	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Mujer	BB	Vocal
0532	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Vocal
0533	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Vocal
0534	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	S	Vocal
0535	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Vocal
0536	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	BB	Vocal
0537	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	S	Vocal
0538	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	X	Vocal
0539	SECTORIAL	CONFEMETAL	2010	Hombre	X	Secretario general
0540	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Presidente
0541	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0542	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vicepresidente

0543	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0544	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0545	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0546	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0547	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0548	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0549	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vocal
0550	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	S	Vocal
0551	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Mujer	BB	Vocal
0552	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	S	Vocal
0553	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vocal
0554	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vocal
0555	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vocal
0556	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	S	Vocal
0557	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	S	Vocal
0558	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Mujer	BB	Vocal
0559	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Mujer	BB	Vocal
0560	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vocal
0561	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vocal
0562	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vocal
0563	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vocal
0564	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	S	Vocal
0565	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vocal
0566	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	BB	Vocal
0567	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	X	Vocal
0568	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	X	Vocal
0569	SECTORIAL	CONFEMETAL	2018	Hombre	X	Secretario general
0570	SECTORIAL	TECNIBERIA	1999	Hombre	S	Presidente
0571	SECTORIAL	TECNIBERIA	1999	Hombre	BB	Vicepresidente
0572	SECTORIAL	TECNIBERIA	1999	Hombre	S	Vocal
0573	SECTORIAL	TECNIBERIA	1999	Hombre	BB	Vocal
0574	SECTORIAL	TECNIBERIA	1999	Hombre	S	Vocal
0575	SECTORIAL	TECNIBERIA	1999	Hombre	S	Vocal
0576	SECTORIAL	TECNIBERIA	1999	Hombre	S	Vocal
0577	SECTORIAL	TECNIBERIA	1999	Hombre	BB	Vocal
0578	SECTORIAL	TECNIBERIA	1999	Hombre	BB	Secretario general
0579	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	S	Presidente
0580	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0581	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	BB	Vocal
0582	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	BB	Vocal
0583	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	BB	Vocal
0584	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	S	Vocal
0585	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	S	Vocal
0586	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	BB	Vocal
0587	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	X	Vocal
0588	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	S	Vocal
0589	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	S	Vocal
0590	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	BB	Vocal
0591	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	S	Vocal
0592	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	BB	Vocal

0593	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	BB	Vocal
0594	SECTORIAL	TECNIBERIA	2008	Hombre	BB	Vocal
0595	SECTORIAL	TECNIBERIA	2018	Hombre	BB	Presidente
0596	SECTORIAL	TECNIBERIA	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0597	SECTORIAL	TECNIBERIA	2018	Hombre	BB	Vocal
0598	SECTORIAL	TECNIBERIA	2018	Hombre	BB	Vocal
0599	SECTORIAL	TECNIBERIA	2018	Hombre	BB	Vocal
0600	SECTORIAL	TECNIBERIA	2018	Mujer	BB	Vocal
0601	SECTORIAL	TECNIBERIA	2018	Hombre	BB	Vocal
0602	SECTORIAL	TECNIBERIA	2018	Hombre	BB	Vocal
0603	SECTORIAL	TECNIBERIA	2018	Hombre	BB	Vocal
0604	SECTORIAL	TECNIBERIA	2018	Hombre	BB	Secretario general
0605	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Presidente
0606	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vicepresidente
0607	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vicepresidente
0608	SECTORIAL	FIAB	2008	Mujer	X	Vicepresidente
0609	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0610	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0611	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0612	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0613	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0614	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0615	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0616	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0617	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0618	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0619	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0620	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0621	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0622	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0623	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0624	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0625	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0626	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0627	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0628	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0629	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0630	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0631	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0632	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0633	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0634	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0635	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0636	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0637	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0638	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0639	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0640	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0641	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0642	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0643	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal

0644	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0645	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0646	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0647	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0648	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0649	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0650	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	X	Vocal
0651	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0652	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0653	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0654	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Vocal
0655	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0656	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0657	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	BB	Vocal
0658	SECTORIAL	FIAB	2008	Hombre	S	Secretario general
0659	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Presidente
0660	SECTORIAL	FIAB	2018	Mujer	BB	Vicepresidenta
0661	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0662	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0663	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vocal
0664	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vocal
0665	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vocal
0666	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	S	Vocal
0667	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vocal
0668	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vocal
0669	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vocal
0670	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vocal
0671	SECTORIAL	FIAB	2018	Mujer	BB	Vocal
0672	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vocal
0673	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Vocal
0674	SECTORIAL	FIAB	2018	Hombre	BB	Director general
0675	NACIONAL	CEOE	2018	Hombre	BB	Presidente
0676	NACIONAL	CEOE	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0677	NACIONAL	CEOE	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0678	NACIONAL	CEOE	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0679	NACIONAL	CEOE	2018	Mujer	BB	Vicepresidente
0680	NACIONAL	CEOE	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0681	NACIONAL	CEOE	2018	Hombre	BB	Secretario gral.
0682	NACIONAL	CEOE	2014	Hombre	BB	Presidente
0683	NACIONAL	CEOE	2014	Hombre	BB	Vp primero
0684	NACIONAL	CEOE	2014	Hombre	BB	Vp nato
0685	NACIONAL	CEOE	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0686	NACIONAL	CEOE	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0687	NACIONAL	CEOE	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0688	NACIONAL	CEOE	2014	Mujer	X	Secretaria gral
0689	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Presidente
0690	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0691	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0692	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0693	NACIONAL	CEOE	2008	Mujer	BB	Vicepresidente

0694	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0695	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0696	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0697	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0698	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	S	Vicepresidente
0699	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0700	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Vicepresidente
0701	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Tesorero
0702	NACIONAL	CEOE	2008	Hombre	BB	Secretario gral.
0703	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	S	Presidente
0704	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	BB	Vicepresidente
0705	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	BB	Vicepresidente
0706	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	BB	Vicepresidente
0707	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	S	Vicepresidente
0708	NACIONAL	CEOE	2004	Mujer	BB	Vicepresidente
0709	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	BB	Vicepresidente
0710	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	BB	Vicepresidente
0711	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	S	Vicepresidente
0712	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	S	Vicepresidente
0713	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	BB	Vicepresidente
0714	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	BB	Vicepresidente
0715	NACIONAL	CEOE	2004	Hombre	S	Secretario gral.
0716	NACIONAL	CEOE	1998	Hombre	S	Presidente
0717	NACIONAL	CEOE	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0718	NACIONAL	CEOE	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0719	NACIONAL	CEOE	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0720	NACIONAL	CEOE	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0721	NACIONAL	CEOE	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0722	NACIONAL	CEOE	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0723	NACIONAL	CEOE	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0724	NACIONAL	CEOE	1998	Hombre	S	Secretario gral.
0725	TERRITORIAL	CEIM	2018	Hombre	BB	Presidente
0726	TERRITORIAL	CEIM	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0727	TERRITORIAL	CEIM	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0728	TERRITORIAL	CEIM	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0729	TERRITORIAL	CEIM	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0730	TERRITORIAL	CEIM	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0731	TERRITORIAL	CEIM	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0732	TERRITORIAL	CEIM	2018	Hombre	X	Vicepresidente
0733	TERRITORIAL	CEIM	2018	Hombre	BB	Vicepresidente
0734	TERRITORIAL	CEIM	2018	Mujer	X	Vicepresidente
0735	TERRITORIAL	CEIM	2018	Hombre	BB	Secretario gral.
0736	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Presidente
0737	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0738	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0739	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0740	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0741	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0742	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0743	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0744	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente



0745	TERRITORIAL	CEIM	2014	Mujer	BB	Vicepresidente
0746	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0747	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0748	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0749	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	X	Vicepresidente
0750	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	X	Vicepresidente
0751	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	BB	Vicepresidente
0752	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	S	Vicepresidente
0753	TERRITORIAL	CEIM	2014	Hombre	S	Presidente de Honor Fund.
0754	TERRITORIAL	CEIM	2014	Mujer	BB	Secretaria gral
0755	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Presidente
0756	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0757	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0758	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0759	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0760	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0761	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0762	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0763	TERRITORIAL	CEIM	2007	Mujer	BB	Vicepresidente
0764	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0765	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0766	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0767	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	X	Vicepresidente
0768	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0769	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0770	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0771	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Vicepresidente
0772	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	S	Presidente de Honor
0773	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	S	Presidente de Honor Fund.
0774	TERRITORIAL	CEIM	2007	Hombre	BB	Secretario general
0775	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	S	Presidente
0776	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	BB	Presidente
0777	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0778	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	S	Vicepresidente
0779	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0780	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0781	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0782	TERRITORIAL	CEIM	1998	Mujer	BB	Vicepresidente
0783	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0784	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	BB	Vicepresidente
0785	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	S	Presidente de Honor
0786	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	S	Presidente de Honor Fund.
0787	TERRITORIAL	CEIM	1998	Hombre	S	Secretario general



### **ANEXO III**

#### **Fase 3.-Acta Focus Group**

Reunión: 25 de noviembre de 2019

Lugar: Fundación Rafael del Pino

El día 25 de noviembre de 2019 se celebró el Focus Group con 12 expertos del mundo empresarial, asociativo e institucional, que fueron convocados por la Fundación Rafael del Pino, dentro de las reuniones de trabajo que regularmente organiza para analizar temas clave para la Sociedad española.

El presente Focus Group fue moderado por el Director General de la Fundación Rafael del Pino, siendo el investigador doctoral el encargado de tomar nota detallada de la reunión a los efectos de elaborar la presente Acta.

Para el mejor desarrollo de la reunión, el moderador contó con un guion de trabajo y una serie de preguntas clave que se adjuntan como anexo a la presente Acta.

Inició la reunión el Moderador, que procedió a exponer el esquema de trabajo bajo el que iba a desarrollarse y que se articularía sobre los siguientes bloques:

1. Conocer a cada uno de los participantes en su vinculación con el mundo empresarial y asociativo.
2. Analizar el entorno empresarial en España y los actores clave dentro del mismo.
3. Establecer el papel de las OOEE (Organizaciones Empresariales) en el Entorno Económico y Empresarial español.
4. Plantear cuál debería ser el papel de las OOEE en el futuro.

Además, dentro de cada uno de los bloques, se irán planteando una serie de preguntas concretas, a los efectos de poder extraer una serie de conclusiones a la finalización de la reunión.

Todos los participantes cuentan con una vinculación directa con el mundo empresarial y, algunos de ellos con el mundo asociativo, pudiendo establecer la tipología de los participantes bajo la siguiente diferenciación:

- Jóvenes menores de 45 años desarrollando su proyecto empresarial propio.

- Representantes de instituciones ligadas al entorno empresarial y asociativo a nivel nacional y regional (en este caso de la Comunidad de Madrid).
- Representantes de la Administración española con amplia experiencia en la interlocución con las OOEE.
- Directivos de empresas nacionales y multinacionales con participación directa (afiliación) en el mundo asociativo empresarial.

En el caso de los jóvenes empresarios, indicar cómo alguno de ellos revela que nunca ha estado, al menos hasta el momento en contacto con el tejido asociativo empresarial, y que no lo ha hecho, fundamentalmente por desconocimiento del mismo, las palabras textuales que utiliza son “nunca ha surgido el tema” y que, por tanto

---

*“ha podido desarrollar su proyecto empresarial, hasta el día de hoy  
sin necesidad de contar con el apoyo de una OE”.*

---

En el caso del resto de los jóvenes empresarios existe una palabra en la que coinciden todos que es “desconocimiento”,

---

*todos coinciden en que para sus proyectos empresariales no han  
necesitado de mayor soporte que el de sus inversores y que no tienen  
problema alguno para contactar y tratar directamente con las  
Administraciones con las que deben vincularse,*

---

en un caso, uno de los empresarios nos indica que

---

*“no hay nadie mejor que él mismo para defender los intereses de su  
empresa”.*

---

Además, en el único caso en el que el empresario dice conocer el entorno asociativo, por que participa en la Asociación Española de Directivos (AED), éste indica que “nunca ha sentido la necesidad de formar parte de ninguna asociación empresarial, ni siquiera la de Jóvenes Empresarios y la razón que nos ofrece para ello es que

---

*“no ve ningún valor en ello ni para él ni para su empresa. Considera que lo que hoy en día comunican las OE no tiene valor alguno para él, que los temas que tratan y la forma que tienen de hacerlo, a su juicio, no tienen ningún interés, “ningún valor” para él”.*

---

Por lo que respecta a los representantes del entorno institucional, hay un **consenso entre todos ellos sobre la “articulación de nuevos modelos de participación en la Sociedad”** y que

---

*las OE “deben aprender a convivir y a compartir su espacio con ellos”*

---

Además, resaltan que esos nuevos modelos de participación tienen como consecuencia directa una pérdida de legitimidad y, por tanto de credibilidad de las OOEE.

Los representantes de la Administración indican que ese proceso de pérdida de legitimidad y de aparición de nuevos actores se incrementa, de forma exponencial, a partir del año 2008, que es el momento en el que fruto de la crisis económica generalizada, se proceden a recortar de forma drástica, los volúmenes de recursos públicos que anualmente se dirigían hacia las OOEE y que, por tanto,

---

*“deberíamos preguntarnos hasta qué punto en España se desarrolló un modelo asociativo empresarial con una capacidad “ficticia” que sólo era sostenible a través de las ayudas públicas que estas organizaciones recibían, con independencia de su representatividad sectorial o territorial”*

---

utilizando sus palabras textuales **“hasta el año 2008, las Administraciones necesitaban de alguien que les ayudara a distribuir el dinero público”.**

A estos efectos indican, que el sentido que tenía por parte de la Administración privilegiar a determinados interlocutores, para que fueran ellos los que le dirigieran por sólo una vía las demandas y solicitudes de un determinado entorno empresarial, hoy deja de tenerlo dado que

---

*“bajo el nuevo paradigma de la Transparencia en las Administraciones Públicas, éstas no pueden privilegiar a unos frente a otros, sino todo lo contrario, lo que deben hacer es establecer los sistemas y mecanismos que doten de igualdad de oportunidades a todos los actores que participan en el entorno económico y empresarial en España”.*

---

La representante de otra de las instituciones, indica que en sus anteriores etapas profesionales, estuvo ligada al movimiento asociativo y que éste hace 20 años, era un elemento clave de la actividad política e institucional,

---

*“si queríamos tener a los empresarios de nuestro lado debíamos obligatoriamente pasar por la OE”*

---

y, lamentablemente esto hoy no sucede, y da un ejemplo de ello con la articulación y puesta en marcha del Consejo de Competitividad como fórmula que, en un determinado momento organizan las grandes empresas españolas y que éste, “se desarrolla al margen de la CEOE”, comentando igualmente que le cuesta imaginar que algo así hubiera podido suceder en la década de los 90. Con ello apunta a un factor que posteriormente es reiterado por el resto de los participantes, la **“relevancia de las OOEE”**:

---

*“si las grandes empresas ponen en marcha un mecanismo paralelo, esto significa que la OE deja de ser relevante para ellas”.*

---

Otro de los elementos que se destacan respecto al papel de las OOEE en España es que

---

*“antes daban servicios y ahora sobreviven”*

---

y que además han vivido y siguen viviendo al margen de los jóvenes:

---

*“las OOOE jamás han acercado a los jóvenes al asociacionismo empresarial”.*

---

Seguidamente toman la palabra los representantes del mundo de la empresa sí asociada a las OOOE, y nos indican dos de ellos que

---

*“representamos a nuestra empresa en dos Comisiones de la OE nacional y de la sectorial y, nunca hemos asistido a ninguna de sus reuniones”.*

---

Todos ellos coinciden en que la decisión de participar en este tipo de OE fue tomada hace muchos años, por equipos que hoy ya no forman parte de sus empresas y,

---

*“si analizan la actividad de estas OOOE en las que sus empresas participan deben reconocer que no existe retorno relevante para ellos”.*

---

Señalan que estas OOOE hoy, tienen un conocimiento muy parcial de la realidad de sus empresas y que, en muchas ocasiones las OOOE les llaman para que ellos les presten sus servicios, cuando debería ser a la inversa.

Por lo tanto, opina uno de ellos, van claramente hacia un proceso de desvinculación progresiva del entorno asociativo debido a una vinculación no satisfactoria,

---

*“no somos capaces de generar un valor concreto, de obtener un retorno directo de nuestra presencia en las OE”.*

---

Es interesante contrastar las visiones anteriores con las de un antiguo líder asociativo, con una trayectoria empresarial contrastada de más de 40 años y relación directa, en su caso con el movimiento asociativo tanto nacional como internacional (alemán).

Él coincide a la hora de analizar el entorno actual, **la importancia de esos nuevos actores, que se alejan del modelo tradicional de las OOE**, pero que juegan un papel clave en el nuevo entorno económico y empresarial, como pueden ser las organizaciones de trabajadores autónomos, los Think Tanks o las fundaciones privadas.

Además, hoy la Sociedad no recibe de la misma manera los documentos e informes producidos en el seno de las OOE,

---

*“antes todos esperábamos cada mes el informe de coyuntura económica de la CEOE, hoy sus informes carecen de relevancia”,*

---

por ello consideran de enorme interés entender y desgantar el proceso por el cual, las OOE en sí mismas, o lo que de ella salían, como sus Informes, han ido perdido paulatinamente interés,

---

*“Hoy la Sociedad con sus avances tecnológicos hace que pierda interés todo lo que pase de los 140 caracteres”.*

---

A este respecto se genera un debate entre los participantes, a lo cual el moderador les solicita que con una palabra indiquen, a su juicio, la razón o razones que nos pudieran permitir entender este proceso y, sobre todo el resultado final del mismo.

Las palabras utilizadas por los participantes fueron las siguientes: tecnología, avances, transparencia, desarrollo, valores, interés, mensaje, diferencias, redes sociales, internet, consolidación democrática y, finalmente, retorno.

Llegados a este punto, los participantes pasan a analizar los condicionantes que deciden a una empresa afiliarse a su OE. Todos coinciden en señalar

---

*“ que lo que era considerado clave en los años 70 hoy carece de sentido, no por el concepto en sí mismo, sino porque el entorno en el*



*que la empresa tomaba ese tipo de decisiones ha cambiado radicalmente”.*

---

Aquí para muchos de los asistentes está el elemento clave que “podría explicar el proceso al que se han visto sometidas las OOEE en España”,

---

*“todos coinciden en señalar que la España de finales de los años 70 no es la España del Siglo XXI, que el modelo de Sociedad, de familia, de trabajo, de empresa ha cambiado y, sin embargo, igualmente señalan que, en cambio nada ha cambiado en las OOEE”*

---

La pregunta que más se escucha es “¿qué hacían las OE y hoy han dejado de hacer?” “Que hacen ahora que no hacían antes?”.

Uno de los jóvenes empresarios señala un elemento en el que todos coinciden,

---

*“hoy la Economía y el modelo empresarial ha cambiado de tal manera que un joven emprendedor, al poner en marcha su proyecto no sabe si debe afiliarse a un Sindicato o a una OE”.*

---

Pero esta falta de adaptación no solo es achacable a las OOEE sino también a las sindicales, si bien como uno de los participantes señala, éstas han hecho y están haciendo un mayor esfuerzo por modernizar sus estructuras y sus servicios. No obstante, todos señalan que el problema es común a todos los agentes sociales y, para ello, dan como ejemplo los dos últimos grandes conflictos colectivos que ha habido en España, los de Cabify y Deliveroo y, en ninguno de ellos ha tenido presencia ninguno de los sindicatos tradicionales, precisamente porque se trata de un conflicto generado en un nuevo modelo de actividad económica, en la que los agentes sociales “ni están ni se les espera”, porque, como señala otro:

---

*“no entienden el alcance de la nueva economía”.*

---

En este momento el Moderador pide a los participantes que pasen a analizar de forma detallada el papel de las OOEE en el nuevo entorno económico y, si a su juicio, el factor generacional y el tecnológico nos podrían ayudar a entender ese proceso de “desgaste” de “reducción de su papel” en los últimos años.

Los participantes solicitan que se les desarrolle de forma adecuada el concepto de factor generacional y de factor tecnológico, a lo cual el moderador les explica que entenderíamos por Factor Generacional el ligado a la falta de relevo en el liderazgo del movimiento asociativo empresarial en España: “¿se mantienen al frente de las OOEE líderes empresariales que procedan de las mismas generaciones que las de sus promotores?”.

Y por lo que se refiere a Factor Tecnológico, tomaríamos el de la “brecha digital de las OOEE respecto a su entorno inmediato”, “¿las OOEE han asumido o no los retos de la Revolución Digital como lo han hecho las empresas a las que representan?”.

Entendidos ambos factores, los participantes proceden a compartir sus respectivas visiones sobre el tema en cuestión. El primero de los participantes en tomar la palabra pregunta a los asistentes sobre las OOEE como prestadoras de servicios o como generadoras de influencia.

Resalta que las OOEE nacen a finales de los años 70 para defender el papel de la empresa y del empresario en la Sociedad, en una Sociedad en la que ser empresario tenía connotaciones muy negativas y, los empresarios necesitaban a alguien que defendiera sus posiciones y trasladara sus mensajes a las diferentes Administraciones, a las diferentes instituciones con las que interactuaba.

**Los avances que las OOEE lograron, las situaron como un lugar de referencia en la actividad política, lo que les dio razón de ser y un papel en ese momento.**

Todos coinciden en señalar que ese papel ya no lo tienen y, para muchos de ellos, hoy no tienen papel alguno, por ello las empresas no ven valor en lo que hacen, y no todo radica en el debate si prestar servicios o ser un lobby.

Entrando en el tema de la prestación de servicios, todos coinciden en señalar que las OOEE no prestan los servicios que las empresas necesitan, ofrecen servicios puestos en marcha hace 40 años,

---

*“las OOEE no son gestorías son OE, y por tanto su futuro económico no debe pasar por ser un gestor administrativo para sus empresas”,*

---

además, indican los jóvenes empresarios, el lenguaje que utilizan carece de interés para ellos,

---

*“no sólo no sé lo que hacen, sino que ni siquiera me importa, no los he necesitado hasta ahora y no me ha ido mal”.*

---

Hoy, por tanto las OOEE necesitan ser capaces de generar un nuevo modelo, y la generación de ese modelo, consideran que es posible, al igual que ha sucedido en la política, donde están triunfando en Europa modelos políticos que “quieren alejarse de las formulas tradicionales” como es el caso de Boris Johnson en el Reino Unido.

Todos aceptan la propuesta de uno de los participantes, que indica que la OE será exitosa cuando resista el paso del tiempo y no se mantenga a costa de elementos logrados en el pasado, sino que sea capaz de evolucionar conforme lo haga el entorno en el que se desarrolla.

Indican que

---

*“Hace 20 años la movilización para ser exitosa debía ser presencial y ocupar espacios físicos que demostraran el poder del convocante, hoy un mero tweet o un post de Instagram puede lograr un mayor efecto que la movilización de cientos de personas en un lugar determinado”.*

---

Uno de los representantes de las empresas multinacionales, menciona que no debe de olvidarse que hablamos de organizaciones que tienen un papel importante y que como tal están reconocidas en nuestra Constitución. Pero que **esa legitimidad lograda al amparo del texto de 1978, “la han ido perdiendo paulatinamente” y “hoy podríamos decir que han perdido conciencia del papel que tuvieron hace 40 años”.**

Este argumento lleva a la Mesa a analizar si las OOEE deben ser un negocio o una institución como tal. Todos coinciden en señalar que es ahí donde está el debate, si las OOEE deben ser prestadoras de servicios, deberán ser tratadas como el resto de empresas de servicios, pero “¿hasta

qué punto “el lobby o la representación de intereses no puede ser considerado como otro servicio?”, apuntó uno de los participantes.

Otro de los participantes indica que, si hoy una empresa necesita algo, no piensa en pedirselo a la OE. Los empresarios pequeños, que son la mayoría de los empresarios de este país sólo ven a las OOEE como gestoras de subvenciones y proveedoras de un servicio que no necesitan. Además,

---

*“si yo pago una cuota por un servicio, ese servicio tiene que tener sentido, tiene que tener utilidad para mí y por eso lo pago”*

---

indica otro de ellos.

---

*“Las empresas esperan un retorno directo, esas cuotas son inversiones y si pagan 10 es porque van a recibir otros 10 y, en muchos casos algo que vale mucho más que esos 10 por los que paga”*

---

y, hoy, las empresas no ven retorno en esas cuotas y, en un momento de crisis económica y de recorte de gastos, lo primero que hace un empresario es cortar aquellos gastos que no generen un beneficio directo para la empresa, indican todos ellos.

Otro de los jóvenes empresarios indica que, a su juicio,

---

*“las OOEE antes ejercían como elemento aglutinador del empresariado y hoy ese efecto aglutinador ha desaparecido como consecuencia de la Revolución Digital”*

---

y, por tanto, una entidad tiene un mayor impacto con su actividad en una red social que haciendo un evento o una jornada en un lugar determinado.

Ofrece una frase como conclusión de su intervención que todos los asistentes hacen suya y piden que conste entre las conclusiones finales:

---

*“hoy el entorno empresarial se define por la presencia de unas nuevas generaciones que se desarrollan en una nueva realidad que no tiene nada que ver con la que existía hace 10 o 20 años”.*

---

Hoy las necesidades del empresario son diferentes, lo que hoy es importante para un joven empresario de 30 años, puede que no sea visto con la misma importancia por alguien que tiene 50 o 60 años.

Como ejemplo indica que hace 20 años un empresario podía mostrar su interés en un tema asistiendo a un evento de una OE y hoy, el empresario lo demuestra a golpe de click. Por ello “cuando no sabemos dónde acudir jamás pensamos en la OE, porque la vemos tan lejos de nuestros valores que, en el fondo, nos genera rechazo”,

---

*“si la OE quisiera hablar mi mismo lenguaje, si quiere despertar mi interés, debería usar los mismos canales que nosotros utilizamos, pero aún más importante, debería atender a las mismas prioridades que a mí me importan”*

---

e indican que ven difícil que eso mismo se haga con el tipo de actividades y servicios y, sobre todo mensajes que hoy se desarrollan en el seno de las OOEE.

Todos los participantes coinciden igualmente en señalar la necesidad de la “inmediatez en la generación de valor”, a ellos las OOEE les deben generar un retorno inmediato. Es en ese nuevo entorno en el que las OOEE deben unificar los intereses particulares y desarrollar un interés general.

Hoy **“haciendo lo que hacen es difícil que vuelvan a ganar la legitimidad”**, y por tanto todos consideran que las OOEE deberían volver a sus valores fundacionales, hay que responder a la pregunta de si hoy las OOEE son necesarias o no. La respuesta que ofrecen los participantes en la reunión es que sí son necesarias, pero no para hacer lo que vienen haciendo en los últimos 40 años,

---

*“se hicieron imprescindibles en la España de los 70 y sin cambios  
serán plenamente prescindibles en la España del futuro”,  
“surarán otros actores que copen su lugar en la Sociedad y en ese  
momento las OOEE ya no tendrán cabida como tales”.*

---

Y es en esa regeneración en la que las OOEE deberían focalizar sus esfuerzos, porque es precisamente ese consenso general de finales de los años 70 el que las reconoció como actores clave. Pero es ese propio consenso de país el que se ha roto en los últimos años y, por tanto si las OOEE quieren sobrevivir deberán ser capaces de desarrollar un nuevo modelo, para el cual todos coinciden que como primer paso deberían volcar su actividad en el entorno digital y generar espacios donde el encuentro entre diferentes generaciones sea posible, donde se pueda captar el interés de las nuevas generaciones por participar en la actividad de las OOEE.

Porque si bien todos coinciden en resaltar que evidentemente siguen al frente de las OOEE líderes empresariales que en su mayoría pertenecen a generaciones alejadas de las actuales, **es imposible pensar que pueda darse una renovación generacional sin que previamente las nuevas generaciones se hayan incorporado a las OOEE.**

Y por tanto **las OOEE deben recorrer de nuevo el camino de la legitimidad**, deben desarrollar su nuevo papel en un marco tecnológico diferente, en un marco que cuenta con un modelo reputacional diferente, en el que el acceso a la información ya no es la clave, puesto que la Revolución Digital ha democratizado el acceso a la información. Es un nuevo entorno en el que el interés colectivo debe generarse de una forma diferente. “yo no me asocio para cambiar leyes” por ejemplo.

Un trabajo que debe ser realizado desde el discurso de los valores, de la rendición de cuentas, desde un entorno nuevo porque la Sociedad ha cambiado las reglas. “Hoy Jordi Évole genera con una entrevista una mayor opinión pública que todas las OE juntas”, nos indica uno de los jóvenes empresarios.

Y todo ello con un vocabulario adaptado a la nueva realidad,

---

*“deberían dejar de existir asociaciones de mujeres empresarias”*

*“debería dejar de utilizarse el doble concepto de empresario y emprendedor”*

---

nos indican alguno de los participantes.

Otro de ellos indica que las OOEE deben generar una información que sea consumible por las nuevas generaciones,

---

*“hoy tiene mayor impacto una conferencia TED que un artículo de opinión en El País”.*

---

Se debe generar el mensaje a través de los canales desarrollados por el desarrollo tecnológico, porque si las nuevas generaciones no conectan con las OOEE éstas van a tener imposible la regeneración de su legitimidad.

Esa Revolución Digital ha modificado, según los participantes, las fórmulas tradicionales de concertación, “que debemos pasar del asociacionismo a la colaboración sin perder nuestra individualidad”.

Por lo tanto, no es sólo una crisis de la representatividad de las OOEE, sino una falta de voluntad de las nuevas generaciones de empresarios de ser representados,

---

*“no quiero, no necesito que nadie de por mí mi mensaje”,*

---

y es en ese entorno, con ese nuevo paradigma con el que las OOEE deben reconstruir su papel.

Llegados a este momento el Moderador indica que se ha llegado al tiempo máximo fijado y pide a los asistentes que ofrezcan a modo de titular sus respectivas conclusiones respecto a lo tratado a lo largo de la reunión.

- X. Las OOEE deben avanzar hacia un nuevo modelo
- XI. Las nuevas generaciones no se ven representadas en las OOEE
- XII. Hoy un joven empresario cuando inicia su proyecto no sabe si afiliarse a una OE o a un sindicato
- XIII. Los jóvenes empresarios pueden poder en marcha sus proyectos sin necesidad de participar en una OE

- XIV. Las OOEE han perdido importancia por seguir haciendo lo mismo que venían haciendo desde su puesta en marcha
- XV. El entorno económico y empresarial en España ha cambiado pero las OOEE no
- XVI. Para generar un nuevo modelo de OE es necesario que asuman una plena presencia en el entorno digital
- XVII. Hoy las OOEE siguen siendo importantes, pero deben generar su posicionamiento desde un discurso diferente en el que los valores y el retorno sean factores clave del mismo
- XVIII. Todos coinciden como conclusión final que las OOEE no son relevantes para las nuevas generaciones de empresarios

Se finaliza la reunión dando la palabra al Investigador, quien agradece la activa participación de todos los asistentes.



## **RELACIÓN DE PREGUNTAS Y TEMAS DE CONSIDERACIÓN FACILITADOS AL MODERADOR**

### **Presentación**

- Agradecimiento
- Presentación
  - Fundación
  - Investigador
  - Objeto de la investigación: influencia del factor generacional y tecnológico en el desarrollo del movimiento asociativo empresarial español
- Presentación del Moderador dinamizador
- Tiempo de la reunión: 2 h
- Dar la oportunidad a los 12 participantes a que se presenten frente al resto del grupo

### **2. Introducción de la metodología**

- La reunión va a ser dirigida por el Moderador
- Se van a plantear una serie de preguntas para integrarle en el debate
- Rogar que se pida el turno de palabra
- Indicar que el investigador recogerá todas las reflexiones y serán totalmente confidenciales, serán utilizadas para la elaboración de unas conclusiones que serán sumadas a una investigación doctoral en curso.
- Vamos a trabajar 3 bloques temáticos
  - OE, Empresa y Sociedad
  - OE y valores generacionales
  - OE y Entorno Digital
- Todas las opiniones serán recogidas desde la máxima libertad de cada uno pues este focus tendrá un mayor éxito en cuanto un mayor número de opiniones pueda ser contrastado.

### **3. Preguntas de opinión**

- ¿cómo definirían el entorno básico en el que desenvuelven su actividad las empresas en España?
- Y en ese entorno, ¿cuáles son los actores principales?
- ¿Y los sindicatos y las organizaciones empresariales?

### **4. Preguntas específicas**

- Y en tu opinión ¿qué son las organizaciones empresariales?
- ¿Qué tres palabras usarías si te pidiéramos que dieras tu visión de las OOEE hoy con tres adjetivos?

- ¿Nos podéis nombrar tres organizaciones empresariales?
- ¿Participas en la actualidad en alguna OE?
- Desde tu experiencia personal, ¿qué ayuda has recibido de las OOEE?
- En el proceso de poner en marcha una iniciativa empresarial, ¿Qué prioridad tiene para ti contar con el apoyo de la OE?
- ¿Consideras que un proyecto empresarial puede desarrollarse con el apoyo de una OE o sin él?
- ¿Porqué?
- ¿Las OO.EE. son importantes a la hora de desarrollar un proyecto empresarial en España?
- ¿Qué importancia tiene a vuestro juicio las OOEE como plataformas de socialización entre empresarios?
- Si hablamos de valores, ¿Qué importancia tienen para vosotros los valores?
- ¿qué valores son claves para el desarrollo de vuestra empresa o de vuestro proyecto profesional?
- Si contrastamos nuestros valores con los valores de nuestros padres o de nuestros abuelos, ¿Qué diferencias hallaríamos?
- ¿En vuestra opinión, cada generación se define por una serie de valores específicos?
- Y si hablamos del liderazgo en el mundo empresarial: ¿Cuál es el papel y la posición de la mujer en ese entorno?
- En vuestra opinión, ¿Cuál es el impacto de la revolución digital en el mundo de la empresa?
- ¿Hay en vuestra opinión un nuevo modelo de empresa o de desarrollo empresarial gracias a la aparición de las nuevas tecnologías?
- ¿Consideras que el reto digital ha sido también asumido por las instituciones?
- ¿Y por las OE?
- ¿Son conocidos los líderes de las OOEE. entre los empresarios?
- ¿Existe conciencia la convivencia de diferentes generaciones en el mismo entorno?
- ¿En qué medida los mensajes de un líder perteneciente a la Generación del baby Boom inciden en los empresarios actuales?
- ¿Qué importancia se otorga los valores?
- ¿Existe coincidencia entre los valores de diferentes generaciones?
- ¿Son las OOEE. impulsoras del éxito empresarial?
- ¿Entre los empresarios es necesaria una OE para que intermedie y defienda sus derechos ante la Administración y todos tus Grupos de Interés?
- ¿Qué importancia se le otorga a la presencia digital de las empresas e instituciones hoy?

- ¿Qué valor tienen para los empresarios las Redes Sociales?
- ¿Una empresa o institución puede a vuestro juicio tener presencia en el mundo de la empresa y vivir al margen de las redes sociales?

#### **5. Preguntas de cierre**

- A vuestro juicio ¿Qué papel deben jugar las OOEE en España?
- ¿son necesarias las OOEE hoy?
- ¿Hablamos de un proceso de adaptación? ¿Transformación o regeneración?
- Si analizamos las OOEE desde la transición hasta hoy: ¿siguen jugando el mismo papel?
- ¿Qué influencia juega en vuestra visión de las OOEE la ausencia de líderes más jóvenes?